

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN**

**Ana-Marija Kiš**

**LJUDSKI POTENCIJALI KAO ČIMBENIK  
USPJEŠNOSTI POSLOVANJA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Varaždin, 2018.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**VARAŽDIN**

**Ana-Marija Kiš**

**Matični broj: 42883/14-I**

**Studij: Ekonomika poduzetništva**

**LJUDSKI POTENCIJALI KAO ČIMBENIK USPJEŠNOSTI**  
**POSLOVANJA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Mentor:**

doc. dr. sc. Ivan Malbašić

**Varaždin, rujan 2018.**

*Ana-Marija Kiš*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj završni rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u njegovoj izradi nisam koristila drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada korištene su etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autorica potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## **Sažetak**

Upravljanje ljudskim potencijalima kompleksan je posao svakog poduzeća. Upravo se stoga kroz ovaj rad prikazuju faze upravljanja ljudskim potencijalima. Faze su za poduzeće od ključne važnosti kako bi se s upravljanjem krenulo pravilno od samih početaka. Prikazane su različitosti koje se pojavljuju u poslovnim okruženjima i ukazuje se na važnost iskorištavanja tih različitosti u korist poduzeća. Navedene su važnosti pravovremenog planiranja ljudskih potencijala te se obrađuju načini i metode pribavljanja ljudskih potencijala. Riječ je i o selekcijskim postupcima kojima se odabiru najkompetentniji zaposlenici. Prikazano je pravilno upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju i profesionalni razvoj zaposlenika. Kako bi se teorijski dio potkrijepio primjerima, prikazuju se već provedena istraživanja. U istraživanjima su obrađeni načini upravljanja ljudskim potencijalima u javnoj upravi, malim, srednje velikim i velikim poduzećima. Kako bi se pokazalo da postoje poduzeća koja uviđaju važnost svojih zaposlenika, proveden je intervju u stranom poduzeću s pogonom u našoj okolini. To poduzeće u našem okruženju slovi kao jedno od poduzeća koje svojim zaposlenicima posvećuje posebnu pozornost. Provedbom intervjua, utvrđuje se kako uloženi trud kod upravljanja ljudskim potencijalima pogoduje uspješnosti poslovanja.

**Ključne riječi:** ljudski potencijali, planiranje ljudskih potencijala, upravljanje ljudskim potencijalima

# Sadržaj

1. Uvod .....	1
2. Važnost ljudskih potencijala u suvremenom svijetu .....	2
2.1. Određenje ljudskih potencijala .....	2
2.2. Raznolikost radne snage .....	3
2.2.1. Temeljne podjele različitosti ljudskih potencijala .....	4
2.2.2. Upravljanje različitostima ljudskih potencijala .....	6
2.3. Menadžment ljudskih potencijala .....	7
3. Planiranje ljudskih potencijala .....	11
3.1. Važnost planiranja ljudskih potencijala .....	11
3.2. Plan ljudskih potencijala .....	12
3.3. Temelji planiranja ljudskih potencijala .....	13
4. Pribavljanje ljudskih potencijala .....	14
4.1. Izvori pribavljanja ljudskih potencijala .....	14
4.1.1. Unutarnje pribavljanje ljudskih potencijala .....	15
4.1.2. Metode unutarnjeg pribavljanja ljudskih potencijala .....	16
4.1.3. Vanjsko pribavljanje ljudskih potencijala .....	17
4.1.4. Metode vanjskog pribavljanja ljudskih potencijala .....	18
4.2. Proces selekcije ljudskih potencijala .....	19
4.2.1. Psihologijsko testiranje ljudskih potencijala .....	19
4.2.2. Ostale metode selekcije .....	20
5. Upravljanje ljudskim potencijalima .....	22
5.1. Profesionalni razvoj zaposlenika .....	22
5.2. Osposobljavanje zaposlenika .....	24
5.2.1. Unutrašnje osposobljavanje zaposlenika .....	24
5.2.2. Vanjsko osposobljavanje zaposlenika .....	25
5.3. Motiviranje zaposlenika .....	26
6. Neka dosadašnja istraživanja o upravljanju ljudskim potencijalima .....	28
6.1. Upravljanje ljudskim potencijalima u javnom sektoru .....	28
6.2. Upravljanje ljudskim potencijalima u malim i srednje velikim poduzećima .....	29
6.3. Provedena istraživanja o upravljanju ljudskim potencijalima na konkretnim poduzećima Republike Hrvatske .....	31
7. Vlastito istraživanje upravljanja ljudskim potencijalima u odabranom poduzeću .....	34
8. Zaključak .....	41
Literatura .....	42
Popis slika .....	44
Popis tablica .....	44

# 1. Uvod

Ljudski potencijali temelj su rada svakog poduzeća i upravo zato potrebno im je posvetiti posebnu pozornost. Poduzeća iziskuju sposobne i kompetentne zaposlenike koji čine njihovo poslovanje uspješnim. Kroz ovaj rad pobliže je prikazano koliko su bitni ljudski potencijali za svaku organizaciju. Od iznimne je važnosti za poduzeća da na primjeren način pristupe svojim zaposlenicima te tako stvore uspješno poduzeće. Ukazivanjem na važnost, određenje i raznolikost ljudskih potencijala vidljivo je koliko važnu ulogu ima poduzeće u procesu upravljanja ljudskim potencijalima.

U daljnjem radu prikazano je planiranje ljudskih potencijala koje svako poduzeće mora ozbiljno shvatiti kako se u budućnosti ne bi našlo u problemu pomanjkanja potrebnih zaposlenika. U radu je dalje riječ o konceptu planiranja ljudskih potencijala koje poduzeće mora unaprijed definirati, čime izbjegava probleme nepravilnog planiranja. Ako je poduzeće pravilno planiralo zaposlenike, posebnu pozornost mora pridati njihovu pribavljanju. Kako se vremena mijenjaju, tako se mijenjaju i načini pribavljanja zaposlenika. Objašnjeni su načini i metode vanjskog i unutrašnjeg pribavljanja ljudskih potencijala. Da bi se odabrali najkompetentniji zaposlenici, govori se o procesu selekcije koji ovisi o radnom mjestu za koje se selekcijski postupak provodi. Nakon što je provedeno planiranje i pribavljanje zaposlenika, potrebno je njihovo pravilno upravljanje, koje se, kao što je prikazano u radu, provodi kroz profesionalni razvoj i motivaciju. Na taj način stvaraju se zaposlenici koji su vjerni poduzeću.

Upravljanje ljudskim potencijalima je kompleksan proces koji uvelike ovisi o potrebama i načinu poslovanja. Kroz rad se prikazuju načini upravljanja ljudskim potencijalima u javnoj upravi te upravljanje ljudskim potencijalima u malim, srednje velikim i velikim poduzećima.

Na kraju samog rada, kako bi tema ovog rada bila potkrijepljena stvarnim primjerom, prikazuje se vlastito provedeno istraživanje u stranom poduzeću koje je svoj proizvodni pogon otvorilo upravo kod nas u Hrvatskoj. Prikupljenim informacijama kroz provedeni intervju jasno se prikazuje pravilno upravljanje ljudskim potencijalima koje je poduzeće dovelo u stanje uspješnosti. Upravo je to i cilj ovog rada pokazati kako postoje poduzeća koja se brinu o svojim zaposlenicima što ih čini uspješnim u njihovu području rada.

## **2. Važnost ljudskih potencijala u suvremenom svijetu**

Ljudski potencijali su u prošlosti, ali isto tako i u današnjem svijetu, bitna karika uspješnosti bilo kojeg poslovanja. Bez njih većina ideja ne bi imala šansu pokretanja i daljnjeg razvitka. Pfeiffer (prema Šverku, 2012; 13) smatra da su upravo ljudski potencijali kamen temeljac poslovanja i glavni pokretač razvoja, čime je vidljiva njihova važnost. Cascio (1995; 5) ističe kako su ljudski potencijali glavni stup svakog poslovanja bez kojeg poduzeće ne bi ni postojalo. Iz toga proizlazi da je pravilnim planiranjem i korištenjem ljudskih potencijala moguće preuzeti vodeću ulogu na tržištu i pomesti konkurenciju.

Prije samog početka pokretanja poslovanja potrebna je imovina kojom se može raspolagati. Osim materijalne imovine, Bahtijarević-Šiber (2014; 10) ističe postojanost imovine ljudskog kapitala čijim se pravilnim usavršavanjem i usmjeravanjem mogu postići zavidni rezultati. Upravo je ljudski kapital bitan i potreban je njegov pravilan razvoj. Cascio i Agiunus (prema Šverku, 2012; 13) su proučavanjem sveukupne proizvodnje uočili problem dobavljanja radne snage koja je ključna karika uspješnosti poslovanja. Radna snaga je važna od samog začetka poslovanja poduzeća pa isto tako i kroz proces razvoja i sazrijevanja. Iz tog razloga je potrebno upotrijebiti posebne napore za dobavljanje kvalitetne radne snage i njezino zadržavanje.

### **2.1. Određenje ljudskih potencijala**

Temelj svakog poslovanja su ljudski potencijali, koji svojim djelovanjem mogu utjecati na cjelokupan tijek poslovanja. Rječnik psihologije Američkog psihološkog saveza (prema Šverku, 2012; 12) ističe kako su ključna sastavnica uspješnosti poslovanja upravo ljudi, koji svojim sposobnostima omogućuju ostvarenje ciljeva na kojima se temelji uspješnost svake organizacije. Ljudske resurse promatraju prema brojčanom smislu ili prema njihovu demografskom smještaju. Takvim pogledom olakšan je uvid u opće stanje ljudskih resursa, dok Cascio (1995; 5) ističe psihičke različitosti kojima ljudi upravljaju organizacijom i vode ju ka uspjehu. Njihova uloga se prepoznaje u uključenosti u poslovanje poduzeća. Time se misli na potencijal koji oni imaju, koji će svojim rastom i razvojem doprinijeti donošenju ključnih poslovnih odluka, te samim time imaju ključnu ulogu u stvaranju uspješnog poduzeća.

Da bi se uspješno vodio bilo koji proces (Ruža i sur., 2002; 36) potrebno je znati potrebe svojih zaposlenika i uspješno voditi zaposlenike. Navodi kako se kod pozitivnog poslovnog ozračja zaposlenici osjećaju zadovoljnijima; ako zaposlenici smatraju da se ne prepoznaje njihova vrijednost, želja za radom padat će zajedno s produktivnosti. Važnu ulogu u tome imaju njihovi nadređeni koji moraju uspostaviti dobar odnos sa svojim suradnicima. Samuelson govori (prema Ruža i sur., 2002; 38) o cijeni rada koja mora biti u skladu sa stečenim obrazovanjem, jer podcjenjivanje sposobnosti i znanja zaposlenika vodi lošoj provedbi rada, odnosno padu produktivnosti. Loš pristup može se proširiti i na druga područja rada i polako iznutra narušavati poslovanje poduzeća.

## **2.2. Raznolikost radne snage**

Zbog današnjeg modernog načina života, sve više se susrećemo s različitostima koje u većini slučajeva pozitivno utječu na poslovanje, štoviše smatraju se dobrodošlima. No, isto tako previše izražene različitosti mogu stvarati probleme i remetiti normalan tijek poslovanja. Bahtijarević-Šiber (2014; 361) ističe temeljne različitosti s kojima se susrećemo svakodnevno, a to su dobna i spolna različitost. Isto tako problem međugeneracijskog jaza sve se češće javlja i ima značajan utjecaj na poslovanje pa time može mijenjati način poslovanja poduzeća. Različitost spolova isto tako često dovodi do diskriminacije žena, što može dovesti do pada produktivnosti. Kako mlađe generacije za uzor uzimaju svjetske trendove i prakticiraju različitost, većina različitosti nalazi se baš u toj dobnoj skupini, ali usprkos tome, prema Casciu (1995, 5; 66), mlađe generacije nisu ništa više spremnije prihvatiti različitosti negoli je to slučaj kod starije populacije. Također različitosti postavlja na višu razinu ističući psihičke i fizičke različitosti, koje pravilnim korištenjem doprinose ispunjenju ciljeva poslovanja. Spomenut je mali dio različitosti s kojima se susrećemo, daljnja osnovna podjela spomenuta je u idućim odlomcima.

Kako bi se poslovanje odvijalo bez većih komplikacija, Bahtijarević-Šiber (2014; 365-366) ističe da menadžeri moraju uvidjeti potencijal koji proizlazi iz tih različitosti i moraju ga znati iskoristiti. Time misli na vještine rješavanja problema, snalaženja u vremenu i prostoru i sličnim različitostima. Moraju uvidjeti da su određene vrste različitosti ključne za cjelokupno poslovanje. Prihvatanjem različitosti i njihovim razumijevanjem stvara se proširena poslovna okolina koja je ključna za nastavak poslovanja.

Mjesto odrastanja uvelike utječe na spremnost prihvaćanja različitosti. No kako su i u samim naseljima različitosti teže prihvaćene, mladi ljudi takvo mišljenje nose sa sobom na posao. Upravo zato cjelokupna populacija zaposlenika osjeća se sigurnije na radnom mjestu



kada radi s ljudima jednake etničke i vjerske pripadnosti. Sve češćom suradnjom s različitim zaposlenicima prepoznaju se vrijednosti koje proizlaze iz tog odnosa. Kada se zaposlenik uvjerio kolike su prednosti takvog odnosa, želi suradnju takve vrste sve češće. (Cascio, 1995; 66)

### 2.2.1. Temeljne podjele različitosti ljudskih potencijala

Kod odvijanja svakodnevnih poslovnih aktivnosti susrećemo se s različitom radnom snagom koja svojim djelovanjem doprinosi ostvarenju postavljenih ciljeva. Kako su ciljevi u određenim područjima različiti, tako je različita i radna snaga. Robbins i Judge (2009; 18) prikazuju osnovne kategorije raznolikosti radne snage. Prikaz je temeljen na radnoj snazi SAD-a:

Spol	Žene su te koje čine polovicu radno aktivnog stanovništva. U skladu s time poduzeća moraju dati jednake mogućnosti zapošljavanja i muškarcima i ženama.
Rasa	Velik udio u radnoj snazi čine crnci, Azijci i Hispanoamerikanci i upravo zbog toga potrebno im je pomoći kod prilagodbe na okolinu, ali i pomoći okolini da se prilagodi njima.
Nacionalnost	Zbog velike želje za obećanom zemljom, mnogi doseljenici dolaze bez znanja engleskog jezika. A to im ujedno predstavlja i problem u pronalaženju posla i samom komuniciranju sa stanovništvom tog područja.
Dob	Značajan broj osoba spremnih za mirovinu pokazuje želju za radom čak i nakon 65. godine. Iako to nije u skladu s potrebama poslodavca, oni im se moraju prilagoditi i omogućiti daljnji rad.
Invalidnost	Susrećući se sve više s osobama koje imaju probleme sa zdravljem na psihičkom, ali i fizičkom području, potrebe poslovanja potrebno je prilagoditi i njima. Potrebno je uključivati ih u što više aktivnosti da se pokaže potreba za njihovim doprinosom.
Životni partneri	Homoseksualci pokazuju želju da se njihov partner tretira kao bračni drug. A time se želi da partneru pripadaju i sva prava koja ima bračni drug.
Nekršćanske konfesije	Osim kršćanstva sve zastupljenije postaju i druge vjere, a među poznatijima to su judaizam, islam, hinduizam i budizam. To su sve vjere

	koje imaju određene običaje i obrede koje poduzeće mora znati poštovati. Također tu su i različita pravila oblačenja koja bi mogla predstavljati problem. Poduzeće mora utjecati na okolinu da ona ne osuđuje promjene u njihovu poslovnom okruženju.
--	---

**Tablica 1. Prikaz osnovnih kategorija raznolikosti radne snage SAD-a** (prema Robbins i Judge, 2009; 18)

Robbins i Judge (2009; 17-18) tvrde kako je danas sasvim normalno da žena ili Afroamerikanac imaju veći položaj u poduzeću, na taj način se osim zaposlenika i od poduzeća zahtijeva da se prilagode različitostima. Isto tako govore kako zaposlenici zadržavaju svoje stavove i uvjerenje i isto to traže od svojih kolega. A tvrtka je ta koja mora imati razumijevanje za sve njih i pronalazi način kako održati svoje zaposlenike na okupu.

Dessler (2015; 203) govori o starijim radnicima koji su često puno stariji od svojih šefova te je potrebno znati na koji način zadržati autoritet svojim zaposlenicima. Robbins i Judge (2009; 19) ističu kako menadžeri igraju ključnu ulogu u upravljanju raznolikostima, te moraju znati kako se nositi sa sukobima do kojih može doći. Kako bi se oni riješili, potrebna su znanja, ali i sposobnosti da se sukobi ne šire dalje.

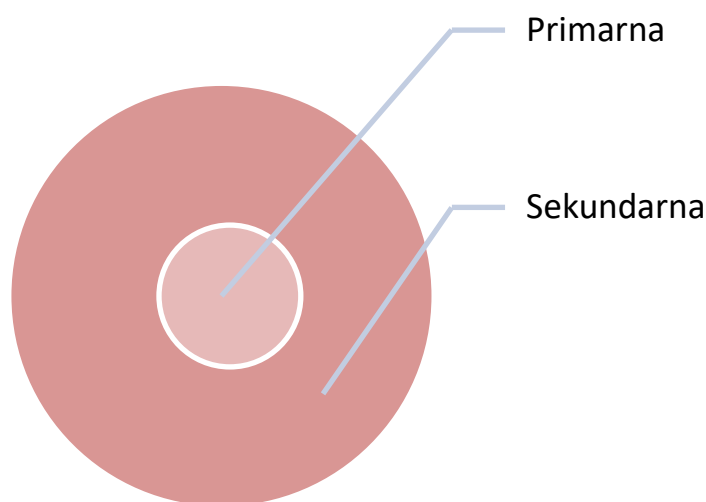
Kako navodi Cascio (1995; 66), prema istraživanju zaposlenika na primjeru SAD-a, uočava se velik problem diskriminacije spola i rase. Ističe kako je čak jedan od četiri zaposlenika izjasnio kako se našao u situaciji da je bio predmet diskriminacije. Takva situacija dovodi do manjka samopouzdanja što u konačnici dovodi do razmišljanja o promjeni radnog mjesta. Cascio (1995; 66) ističe kako su to većinom žene koje na svojoj koži osjete učinak diskriminacije. Osjećaju su podcijenjeno i nemaju priliku za napredak.

Nakon općenitije podjele različitosti ljudskih resursa bitno je spomenuti dvije osnovne dimenzije prema Bahtijarević-Šiber (2014; 363-364), a to su primarna i sekundarna.

U **primarnu dimenziju** pripadaju razlike koje pojedina osoba nasljeđuje od svojih roditelja. Razlike kao što su spol, dob, rasa, etnička pripadnost oblikuju osobu od samog početka njezina života. Može se reći da se takvom pripadnosti razlici određuje kojim će životnim smjerom osoba živjeti svoj život. Osoba se takvim razlikama priklanja društvenim grupama s kojima ima neke zajedničke vrijednosti. Na taj način se određuju i određeni svjetonazori i ponašanje pojedinca. Budući da je ponašanje u poduzeću od ključne važnosti, primarna dimenzija igra važnu odluku u pronalaženju adekvatnog zaposlenika.

**Sekundarna dimenzija** govori o životnom stilu, obiteljskom statusu, radnom iskustvu, prihodima i sličnim varijablama koje se oblikuju tijekom života, ali ističe manji utjecaj na

pojedince negoli je to slučaj s primarnom dimenzijom. Važnost navedenih vrijednosti je u tome kako pojedinca doživljavaju drugi ljudi, ali isto tako kako pojedinac vidi sebe samog. Spomenute karakteristike sekundarne dimenzije koje uvelike utječu na zaposlenika često se mijenjaju tijekom prolaska kroz različite životne faze.



**Slika 1. Dimenzije ličnosti** (prema Bahtijarević-Šiber, 2014; 364)

Radi boljeg razumijevanja i bolje preglednosti na slici iznad prikazan je odnos primarne i sekundarne dimenzije ličnosti. Vidljivo je kako su primarna i sekundarna dimenzija međusobno povezane i zajedno utječu na proces zapošljavanja. Kako pojedinac određuje sam sebe, bira karijeru, isto tako i poduzeće bira radnu snagu koja svojim različitostima neće narušiti put ostvarenja temeljnih ciljeva poslovanja.

### **2.2.2. Upravljanje različitostima ljudskih potencijala**

Svaki pojedinac kako živi u određenoj društvenoj cjelini u svoju svakodnevicu unosi vrijednosti s kojima se svakodnevno susreće. Azmat i sur. (prema Aya Shaban, 2016; 79) govore o pravilnom upravljanju različitostima koje u novu sredinu donose inovativnost i kreativnost, koje se mogu iskoristiti u vlastitu korist. Ujedno ističu i negativne posljedice kao što su slaba socijalizacija i konflikti. Svaka situacija rezultira drugačijim ishodom, iz tog razloga potrebna su znanja i iskustvo kako bi se u svim mogućim situacijama znalo kako postupiti. Osim spomenutih prednosti pravilnog upravljanja različitostima, Bahtijarević-Šiber (2014; 365-366) spominje smanjenje troškova, donošenje kvalitetnijih odluka, brže rješavanje problema i slične prednosti koje tvore složeniji, ali uspješniji sustav rada. Spominje i

nedostatke upravljanja – konflikte, kao i Aya Shaban (2016; 79), koji se mogu spriječiti pravilnim pristupom prije negoli ostanu trajne posljedice u poslovanju.

U današnjoj svakodnevici korištenje interneta postalo je neizostavni dio života. Mogli bismo čak reći: „bilo kuda internet svuda“. Upravo zato Nataatmadia i Evelyn-Dyson (2005; 582) govore o važnost IT tehnologije kod upravljanja različitostima. Prema njima, IT igra važnu ulogu kod savladavanja jezičnih barijera. Upoznati smo sa situacijama u kojima nepoznavanje jezika osobe s kojom komuniciramo otežava tijekom razgovora i postizanje određenog dogovora, upravo zato internet nam nudi pregršt programa koji mogu olakšati komunikaciju na bilo kojem jeziku.

Nakon uspješnog detektiranja različitosti koje nam je korisno za poslovanje, menadžer mora znati na koji način će upravljati različitostima. Od same promjene organizacijske strukture pa do preraspodjele osnovnih zadataka mora se uključiti novonastala različitost. Kako bi proces upravljanja različitostima bio što jednostavniji, potrebno je privući različitosti koje su nam potrebne, a u daljnjem procesu uvesti program usavršavanja za određenu granu poslovanja. Kako svako upravljanje iziskuje određene akcije, takva je situacija i s upravljanjem različitostima. Akcije koje provodi poduzeće često se odnose na provjeru stavova trenutačno zaposlenih i iz toga izvlače probleme različitosti s kojima se oni susreću. Za zaposlenike je bitno vidjeti kako najviša hijerarhijska struktura potiče različitosti i cijeni zaposlenike koji se prilagođavaju na taj način rada. Zaposlenike koji su spremni na sudjelovanje u upravljanju različitostima moguće je educirati o načinu prihvaćanja različitih kultura i njihovoj međusobnoj suradnji. Navedene akcije treba često provjeravati i vrednovati kako bi jasno bio vidljiv učinak prihvaćanja različitosti. (Bahtijarević-Šiber, 2014; 376-377)

## **2.3. Menadžment ljudskih potencijala**

Menadžment ljudskih potencijala (Obradović i sur., 2015; 15) veže se za sve aktivnosti koje imaju veze sa zaposlenicima; time se misli na njihovu produktivnost, izražavanja mišljenja i svakodnevne poslove koje zaposlenici obavljaju. Kako bi zaposlenici dobro radili svoj posao, potrebno je područje više hijerarhije koje će biti usmjereno prema njima, a to je upravo menadžment ljudskih potencijala. Takvo mišljenje zastupljeno je danas, ali i u prošlom stoljeću. Bahtijarević-Šiber (1999; 11) govorila je o grani poduzeća koja se mora baviti upravo planiranjem zaposlenika, pravilnim upravljanjem, ali i njihovim educiranjem. Upravo ovakva mišljenja ukazuju na važnost zaposlenika i posebne grane

menadžmenta ljudskih potencijala koji mora znati kako uspostaviti dobar odnos sa zaposlenicima i težiti njihovoj zadovoljstvu radnog okruženja.

Poslovi menadžmenta ljudskih potencijala ponajviše su usmjereni na zaposlenike. No, usprkos maksimalnoj orijentaciji na zaposlenike i poticanju veće produktivnosti, to u većini slučajeva nije dovoljno za uspješno poslovanje poduzeća. Da bi proces uspješnosti bio dugotrajan, potrebno je uskladiti poslovanje zaposlenika s ciljevima poduzeća kako bi se stvorilo pozitivno konkurentno okruženje (Bahtijarević-Šiber, 2014; 21). Samo tako poduzeće će uspješno poslovati i bit će slika i prilika drugim poduzećima kako moraju voditi svoje poslovanje. Kako bi se takvo stanje uspješno postiglo, Obradović i sur. (2014; 20) spominju funkcije menadžmenta ljudskih potencijala koje igraju veliku ulogu u povezivanju poduzeća i to su: odnos menadžmenta ljudskih potencijala organizacije, odnos menadžmenta ljudskih potencijala i zaposlenika i odnos organizacije i zaposlenika.



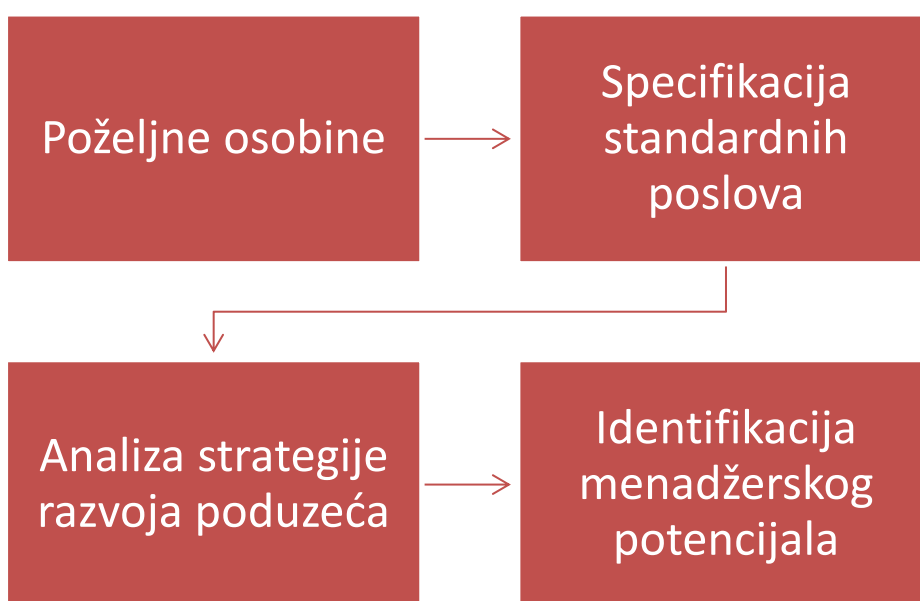
**Slika 2. Funkcije menadžmenta ljudskih potencijala** (prema Obradović i sur., 2014; 20-21)

Odnos menadžmenta ljudskih potencijala i organizacije igraju veliku ulogu u ostvarenju ciljeva poduzeća i planiranju potrebnih akcija u vezi poslovanja. Isto tako veže se za promjene povezivanja poduzeća s drugim društvima. Druga funkcija koja povezuje menadžment ljudskih potencijala i zaposlenika u potpunosti se posvećuje upravo zaposlenicima i njihovoj pravilnom upravljanju. Uloga ove funkcije prisutna je kod pribavljanja novih zaposlenika, njihova obučavanja i razvoja, ali i stvaranja okoline koja prihvaća različitosti. Treća funkcija fokusira se na uspostavljanje odnosa organizacije i zaposlenika

čime se stvaraju zadovoljni zaposlenici i potiče njihova produktivnost. Funkcije se tijekom poslovanja međusobno isprepliću i povezuju na različite načine čime doprinose uspješnijem poslovanju. Svoj doprinos funkcije daju kroz nagrađivanje zaposlenika čime se podiže motivaciju za rad. (Obradović i sur., 2014; 20-21)

Razvojem gospodarstva i korištenjem sve više novijih tehnologija potrebne su određene sposobnosti menadžera koje se mogu prilagoditi bilo kojoj situaciji i iz nje izvući najbolje moguće rješenje. Upravo zato Bahtijarević-Šiber (2014; 19) ističe kreativnost kao ključnu sposobnost ostvarenja ciljeva poduzeća i postizanja uspješnog poslovanja. Zajedno s kreativnošću veže se poboljšanje sposobnosti zaposlenika i plasiranje na tržište kao konkurencija. Upravo zato bitno je naglasiti uloge menadžera koje se tek nedavno javljaju i imaju važnu ulogu u poslovanju, a to su: kreiranje uspjeha, pravilno vođenje različitosti, inovacije, pravilno reagiranje na promjene i mnoge druge uloge koje se mijenjaju s obzirom na potrebe situacije do koje je došlo (Bahtijarević-Šiber, 2014; 20).

Kako su menadžeri ljudskih potencijala u direktnom odnosu sa zaposlenicima, bitno je da posjeduju određene osobine koje će im olakšati suradnju sa zaposlenicima. Većina osobina usađena je od djetinjstva ili se steku kroz život, ali Marušić (2006; 402) govori o sposobnostima koje se mogu steći samo kroz određeno obrazovanje kao što su seminari i završeni diplomski studiji. Isto tako stjecanje tih sposobnosti odvija se kroz određene faze koje, prema Marušiću (2006; 402-424), idu sljedećim redoslijedom:



**Slika 3. Prikaz faza sposobnosti menadžera** (Marušić, 2006; 402-424)

Da bi menadžment ljudskih potencijala dobro radio svoj posao, potrebno je pronaći i zaposliti dovoljno stručne menadžere koji će svojim radom doprinijeti boljitku poslovanja poduzeća. Najbolje menadžere danas je teško naći, njihov potencijal je u većini slučajeva velikog kapaciteta, ali nedovoljno izbrušen. Kako bi se taj potencijal iskoristio, nude se različite edukacije koje pomažu u stvaranju kompetentnih menadžera. (Marušić, 2006; 402)

Prema anketi provedenoj na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu (kako citira Marušić, 2006; 402-424), koja je provedena na uzorku menadžera, za pronalazak dovoljno stručne osobe postupak bi bilo dobro provesti kroz iduće četiri faze koje će se ukratko objasniti:

**1. Faza poželjnih osobina menadžera** orijentirana je na osobne značajke svake osobe kao što su mentalno zdravlje, spremnost suradnje u timu te sposobnost vlastitog pokretanja posla. I, naravno, neizostavna osobna značajka je pouzdanost u sposobnosti menadžera. Zaposlenici tako stvaraju dobru sliku o nadređenom i tako žele poboljšati svoj rad.

**2. Faza specifikacije poslova** koju su koristili profesori menadžmenta na Sheffield poslovnoj školi u ljetnom semestru 1990. godine (kako citira Marušić, 2006; 407-408) detaljnije objašnjava koji su poslovi menadžera. Poslovi mogu imati veze s organiziranjem poslovnih ručkova pa do izobrazbe zaposlenika. Za menadžera je bitno imati sve potrebne informacije i znati ih podijeliti sa zaposlenicima u situacijama kada je to potrebno.

**3. Faza strateškog razvoja poduzeća** želi menadžere koji su sposobni brzo reagirati i riskirati ako situacija to od njih zahtijeva. S razvojem poduzeća od menadžera se očekuje da se zna nositi sa svakodnevnim aktivnostima, ali isto tako da koristi inovacije koje će poboljšati odnos za zaposlenicima i promijeniti kurs poslovanja ako je to potrebno.

**4. Faza identificiranja potencijala menadžera** je karakteristična po korištenju metoda i njihovu međusobnom odnosu, kojima se stvara stvarna slika o talentima koje menadžeri posjeduju. Također, koriste se psihologijski testovi te upitnici o ličnostima i interesima.

Menadžeri se ističu svojim sposobnostima koje su najbolje vidljive kroz rješavanje određenog problema. Upravo u cilju prepoznavanja kvalitetnog menadžera, potrebne su faze procjene koje omogućuju izbor najposposobnije osobe za tu poziciju. Spomenute faze uvelike olakšavaju proces pronalaženja, upravo zato treba ih se držati kako ne bi došlo do određenih propusta.

### **3. Planiranje ljudskih potencijala**

U svakoj djelatnosti potrebni su ljudski resursi koji vode poslovanje, upravo zato potrebno je njihovo pravovremeno planiranje. Planiranje je potrebno definirati na početku poslovanja i upotpuniti kroz ostale faze razvoje poslovanja, a razlog takvog planiranja krije se u čestim promjenama potreba koje moderno doba nosi. Upravo zato Cascio (1996; 140) ističe kako treba istražiti koje su potrebe poslova koje tok poslovanja zahtijeva te prema tome planirati ljudske potencijale. Smatra kako je potrebno definirati broj zaposlenika koji je potreban i koje vještine zaposlenici moraju posjedovati da doprinesu uspješnom poslovanju. Pravilnim definiranjem potreba postiže se korištenje potencijala koji može doprinijeti uspješnosti poslovanja.

#### **3.1. Važnost planiranja ljudskih potencijala**

Planiranje ljudskih potencijala (Bahtijarević-Šiber, 1999; 180) potrebno je provesti kroz strategijske, taktičke i operativne razine poslovanja. Takvim planiranjem obuhvaćaju se sve mogućnosti vremenskog trajanja poslovanja i izbjegavaju se mogući propusti. Cascio (1995; 141-142) detaljnije opisuje strateško planiranje za koje veže samu prirodu poslovanja. Smatra da je kroz strateško planiranje potrebno prikupiti dosta podataka i provesti detaljnije evaluacije poslovanja kako bi se uvidjela koja je točna potreba za ljudskim potencijalima.

Planiranje ljudskih potencijala ključ je budućeg uspjeha poslovanja poduzeća. Bahtijarević-Šiber (1999; 183) navodi kako će nepravovremeno planiranje ljudskih potencijala rezultirati nedostupnošću ljudskih potencijala onda kada će biti najpotrebniji. Takav problem moguće je izbjeći ako se krene s planiranjem ljudskih potencijala u pravo vrijeme i na ispravan način. Dessler (2015; 179-182) ističe da je bitno znati hoće li buduće potrebe ljudskih potencijala poduzeće zadovoljiti unutrašnjim pribavljanjem, ili će biti potrebno vanjsko pribavljanje. Tako će poduzeće znati na koji način ostvariti kontakt s potencijalnim kandidatima.

Zaduženi za planiranje ljudskih potencijala, prema Bahtijarević-Šiber (1999; 188), bili bi menadžeri koji bi se osjećali sigurnijima u svoje sposobnosti jer bi smatrali da im je povjerena posebna zadaća. Ovakvim postupkom planiranja poslovna okolina bila bi ugodnija, a u budućnosti to bi pogodovalo kandidatu koji dolazi na novo radno mjesto.



## 3.2. Plan ljudskih potencijala

Prije negoli se oformi plan ljudskih potencijala, moraju se odrediti faktori potreba kao što su konkurentnost, prilagodba na promjene, produktivnost i slični kriteriji na temelju kojih se može stvoriti realna slika potreba za zaposlenicima (Bahtijarević-Šiber, 1999; 198). To su stavke koje određuju temelje plana i provedba plana vodi se pretpostavkama koje su na početku definirane. Stavljaajući planiranje ljudskih potencijala na višu razinu Obradović i sur. (2015; 82-84) dijele planiranja na dva modela:

**Tradicionalni model**, kojim se želi nabaviti potreban broj zaposlenika koji će biti dostupni na područjima na kojima su potrebni u odgovarajuće vrijeme. Takav model iziskuje velike troškove i zanemaruje ključnu stavku odabira zaposlenika, a to su njihove sposobnosti.

**Integrirani model** je karakterističan po povezivanju tradicionalnog modela s kulturom organizacije i prilagođavanju radnih mjesta zaposlenicima, odnosno njihovim kvalitetama. Velika pažnja posvećuje se potrebama okruženja te se time stvara model koji uvelike olakšava planiranje ljudskih potencijala i odabire zaposlenike koji su najbolji za poduzeće.

Marušić (2006; 142-143) definira planiranje ljudskih potencijala kao *“Proces sistematičnog ispitivanja zahtjeva za ljudima u poduzeću, s ciljem da se u određenom broju i s traženim kvalifikacijama nađu na raspolaganju u času kada su potrebni,... koji će kroz zadovoljstvo na radu, motivaciju, dalje školovanje i napredovanje donijeti probitak sebi i poduzeću.”* Ovom definicijom ističe se kako je bitno imati zaposlenike u trenutku kada su oni poduzeću potrebni. Danas, kada većina stanovništva iseljava, ovo je problem s kojim se poduzeća svakodnevno susreću i sretat će se u budućnosti sve više. Pravilnim planiranjem takve situacije moguće je izbjeći. Susretljivim pristupom i različitim načinima motiviranja zaposlenici postaju uspješni u svom radu i rade s ciljem ostvarenja potreba poduzeća.

Kako su ljudski potencijali od izrazite važnosti za ljudske potencijale, plan planiranja potrebno je povesti pravilno. Upravo zato Vujić (2005; 127) govori o sustavu planiranja ljudskih potencijala koje se sastoji od:

**Politike ljudskih potencijala** – odnosi se na odnos koji poduzeće ima prema zaposlenicima i pravilan način pribavljanja i zapošljavanja kandidata.

**Planiranja potreba za ljudskim potencijalima** – prikazuje troškove koji će nastati ako se uspiju nabaviti zaposlenici koji su se prvotno planirali. Također, bavi se točnom brojkom zaposlenika koje je potrebno zaposliti u određenim razdobljima.

**Plana razvoja ljudskih potencijala** – usredotočen je na osposobljavanje trenutačno zaposlenih ili novih zaposlenika. Povezuje se s prethodnim planiranjem potreba jer uključuje troškove edukacije, također ističe i sposobnosti koje zaposlenik mora posjedovati.

Pravilnim definiranjem plana postižu se zadovoljavajuće potrebe poslovanja, te se na taj način poduzeće osigurava od problema u budućnosti. Postiže se zadovoljstvo poduzeća, ali i zaposlenika kojima se osigurava rad u ugodnoj atmosferi.

### **3.3. Temelji planiranja ljudskih potencijala**

Svako poduzeće razlikuje se po svom načinu poslovanja, pa isto tako ima različite načine planiranja ljudskih potencijala. Većina mišljenja autora stručnih knjiga međusobno se razlikuje, iako promatrana u cjelini, sva su ispravna. Kombiniranjem načina koji će se spomenuti moguće je stvoriti uspješan način planiranja. Za poduzeća je ključno da sama odaberu način planiranja koji njima najbolje odgovara, i provedu ga u cijelosti.

Prema Bahtijarević-Šiber (1999; 183), redoslijed planiranja ljudskih potencijala više je orijentiran na potrebnu brojnost zaposlenika, njihove vještine, načine pribavljanja i načine prilagođavanja zaposlenika na promjene koje budućnost nosi. Ovakav način planiranja je dosta štur i ne ostavlja previše mjesta za iznenadne događaje i reagiranje u njima. Upravo zato Marušić (2006; 126) govori o planiranju ljudskih potencijala na način da se pozornost skrene na organizacijsku kulturu, trenutačnu poziciju u životnom ciklusu i proučavanje tržišne situacije. Proučavanjem spomenutih stavki stvara se prilika da planiranje ljudskih potencijala bude točnije provedeno i uspješnije.

Spomenuti načini planiranja uvelike se odnose na osnovne vrijednosti koje bi zaposlenici morali imati i način poslovanja poduzeća. Specifičnosti koje Vujić (2005; 136) spominje više su orijentirane na promatranje budućih potreba, odabir novih zaposlenika, uključivanje timskog rada i motiviranje radnika različitim novčanim nagradama, ali i priznanjima za uzoran rad. Ovakav pristup planiranja ljudskih potencijala trebalo bi u kombinaciji s već spomenutim pristupima usvojiti svako poduzeće. To je način na koji se ostvaruje maksimalno zadovoljstvo zaposlenika i postiže se najveća razina njihove produktivnosti, koja vodi sve uspješnijem poslovanju. Takvim odnosom prema zaposlenicima na tržištu se javlja želja za radom u takvom poslovnom okruženju i veće su mogućnosti zapošljavanja novih zaposlenika koji žele biti cijenjeni.

## 4. Pribavljanje ljudskih potencijala

Pribavljanje ljudskih potencijala je kompleksan i dugotrajan proces koji je potrebno dobro isplanirati kako ne bi bilo komplikacija u njegovu provođenju. Pravilnim korištenjem znanja i sposobnosti moguće je olakšati proces pribavljanja, a ujedno stvoriti odličan rukovodeći kadar. Pribavljanjem se želi zaposliti najkvalificiraniji kadar (Marušić, 2006; 152), a glavne aktivnosti pribavljanja vezane su za menadžment ljudskih potencijala (Vujić, 2005; 153).

Pravilnim definiranjem prikazana je potreba pridobivanja najkvalitetnijih zaposlenika. Prema Bahtijarević-Šiber (1999; 289), pribavljanje je *„proces privlačenja za slobodna radna mjesta kandidata koji imaju sposobnosti, vještine, i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva.“* Jasno je da kandidat mora posjedovati sposobnosti koje su potrebne za rad na mjestu na koje se prijavio. Kako same sposobnosti nisu dovoljne, osim vlastitog zadovoljstva dobivanja željenog posla, rad se mora odvijati s ciljem ostvarivanja ciljeva poduzeća.

Kroz proces pribavljanja zaposlenika postoje situacije u kojima se za točno određeni broj radnih mjesta javi upravo toliko kandidata, ali većinom se javljaju situacije u kojima se javlja veći broj kandidata negoli je otvorenih radnih mjesta (Dessler, 2015; 183). Prva moguća situacija lako se rješava zapošljavanjem svih koji su se javili za određeno radno mjesto, dok druga situacija uključuje različite metode odabira najboljeg kandidata koji posjeduje sposobnosti potrebne za to radno mjesto.

### 4.1. Izvori pribavljanja ljudskih potencijala

Prije negoli se krene u pribavljanje novih zaposlenika, potrebno je proučiti mogućnosti izvora pribavljanja koja postoje. Izvori pribavljanja dijele se na unutarnje i vanjske načine pribavljanja (Vujić, 2005; 155). Mnogo autora ističe te dvije temeljne podjele koje detaljnije objašnjavaju, govore o njihovim prednostima i nedostacima, ali i o načinima pribavljanja unutar spomenutih izvora. Iako je ovakvim načinom podjele uzet u obzir cjelokupni potencijal koji se nudi, postoji još jedan izvor pribavljanja koji se koristi u današnjem suvremenom svijetu, a to je alternativa pribavljanja (Bahtijarević-Šiber, 2015; 185). Svaki od izvora i metoda unutar njega bit će detaljnije objašnjen u daljnjem tekstu.

#### **4.1.1. Unutarnje pribavljanje ljudskih potencijala**

Kako se mnoštvo autora bavi temom ljudskih potencijala, svaki od njih je detaljno razradio izvore pribavljanja. Prema Obradović i sur. (2015; 86), unutarnje pribavljanje orijentirano je na potencijal koji se nalazi unutar poduzeća koje traži nove zaposlenike. Ističe kako je potrebno pratiti zaposlenike i razvijanje njihovih sposobnosti kako bi se buduće potrebe mogle zadovoljiti već zaposlenim ljudima u poduzeću, na taj način bi se znalo je li potrebno tražiti zaposlenike izvan poduzeća. Vujić (2006: 156) ističe kako bi se takvim pristupom smanjili nepotrebni troškovi traženja novih zaposlenika, a trenutačno zaposleni osjećali bi se motiviranima za daljnji rad jer je njihova sposobnost prepoznata.

Kako bi se najbolje iskoristio potencijal koji se nalazi unutar poduzeća, potrebno je formirati evidenciju zaposlenika u kojoj se prate osnovne karakteristike zaposlenika i njihov napredak (Obradović i sur., 2015; 156). Takav tip evidencije može služiti kao osnova za unaprjeđenje trenutačno zaposlenih, dok bi se kod zapošljavanja na viša menadžerska područja olakšala prilagodba zaposlenika na način poslovanja poduzeća (Bahtijarević-Šiber, 2015; 186).

Kako svaki proces ima svoje prednosti i nedostatke, tako je to slučaj i s unutrašnjim pribavljanjem ljudskih potencijala. Glavne prednosti o kojima govori Vujić (2005; 155) jesu niski troškovi pribavljanja, brži odabir kandidata, motivirani radnici i neke druge prednosti koje doprinose uspješnijem pribavljanju. Osim spomenutih prednosti unutrašnjeg pribavljanja ljudskih potencijala, Bahtijarević-Šiber (1999; 294) još govori i o boljem poznavanju kandidata i znanju kandidata o poslovanju poduzeća. Sustavnim gledanjem prednosti koje proizlaze iz unutrašnjeg pribavljanja ljudskih potencijala, vidljivo je kako će poduzeće olakšati cjelokupan proces zapošljavanja i prilagodbe zaposlenika na novo radno mjesto. Takvim odnosom poboljšat će se tijek poslovanja bez prevelikih zastoja u poslovanju.

Nakon definiranja prednosti unutrašnjeg pribavljanja ljudskih potencijala, Vujić (2005; 155) ističe i negativne posljedice unutrašnjeg pribavljanja kao što su sprječavanje promjena, suženi izbor, mogućnost sukoba i drugi nedostaci koji se javljaju ovisno o situaciji u poduzeću. Osim spomenutih nedostataka, Dessler (2015; 185) spominje nezadovoljstvo zaposlenika koji su se prijavili za višu poziciju, ali su odbijeni. Njihovo nezadovoljstvo može se očitovati kroz probleme u suradnji i otežanom budućem poslovanju. Spoj ovih nedostataka može dovesti do usporenog napretka što vodi nestabilnijem poslovanju i stvaranju loše reputacije poduzeća.

Prikazom prednosti i nedostataka unutrašnjeg pribavljanja zaposlenika vidljiv je njihov odnos i promjene koje se mogu dogoditi tijekom poslovanja ako dođe do takve vrste pribavljanja. Veličina poduzeća i poslovna klima koja u njoj vlada uvelike određuje u kojoj će

mjeri prednosti i nedostaci utjecati na poslovanje. Pravilnim pristupom moguće je stvoriti skladno poslovno okruženje i uspješno vođeno poduzeće.

#### **4.1.2. Metode unutarnjeg pribavljanja ljudskih potencijala**

Kako je već spomenuto, unutarnje pribavljanje ljudskih potencijala ima razne prednosti i nedostatke koje je potrebno iskoristiti u korist poduzeća kako bi se poslovanje odvijalo normalnim tijekom. Upravo zato da se olakša proces unutarnjeg pribavljanja Bahtijarević-Šiber (1999; 298) govori kako postoje određene metode pribavljanja od kojih su posebno značajne: oglašavanje, preporuke menadžera i korištenje sustava zaposlenika.

**Oglašavanje**, kako ističe Bahtijarević-Šiber (1999; 298-299), jedna je od metoda unutrašnjeg pribavljanja ljudskih potencijala koju poduzeća najčešće prakticiraju, te smatra bitnim da takva vrsta oglašavanja uključuje i promoviranje poduzeća. Marušić (2006; 155) govori kako takav način oglašavanja za poduzeće predstavlja minimalne troškove, te da je bitno da mjesto oglašavanja bude dostupno svim zaposlenicima kako bi svatko imao jednaku mogućnost prijave. Pojavom modernog doba Bahtijarević-Šiber (1999; 300) ističe kako se i oglašavanje razvilo na novu razinu koja uključuje sustav poduzeća vidljiv preko računala kao mjesto na kojem zaposlenici mogu vidjeti radna mjesta koja nudi poduzeće. Ovakvim pristupom poduzeće bi znatno olakšalo proces pribavljanja zaposlenika, a zaposlenike bi motivirali za poboljšanje vlastitih sposobnosti koje bi u budućnosti otvarale mnoga vrata prema boljem radnom mjestu.

**Preporuke menadžera** smatra se također vrlo bitnom metodom unutrašnjeg pribavljanja ljudskih potencijala, a razlog tomu je taj što menadžeri posjeduju informacije o radnoj uspješnosti zaposlenika s kojima svakodnevno rade (Bahtijarević-Šiber, 1999; 301). Najbolje preporuke mogu dati upravo menadžeri zbog njihove svakodnevne suradnje sa zaposlenicima. Oni su upućeni u rad zaposlenika koji savjesno rade svoj posao i pokazuju ambicije za daljnji napredak.

**Sustav informacija zaposlenika** često je izvor pribavljanja najkompetentnijih zaposlenika zbog osobnih informacija i informacija o dosadašnjem radu koje se u njemu nalaze (Marušić, 2006; 156). Uvidom u takav sustav, odjel ljudskih potencijala može predlagati unaprjeđenje zaposlenika, koje je u skladu s mogućnostima zaposlenika (Bahtijarević-Šiber, 1999; 302). Ovom metodom prikupljaju se najtočnije informacije o sposobnostima i vještinama zaposlenika, te se time daje promaknuće zaposleniku koji je to najviše zavrijedio.

Osim spomenutih metoda koje ističe Bahtijarević-Šiber, Marušić (2006; 157) govori o još jednoj metodi unutrašnjeg pribavljanja koja uključuje zaposlenika unutar poduzeća.

**Zaposlenici unutar poduzeća**, kako govori Marušić (2006; 157), posjeduju informacije koje najtočnije opisuju odjeljenje u kojemu su zaposleni i pogodnosti koje ono nudi. Širenjem informacija o radu pojedinog odjeljenja između ostalih odjeljenjima moguće je privući zaposlenike iz drugih odjeljenja i tako povezivanjem učvrstiti način rada poduzeća.

#### **4.1.3. Vanjsko pribavljanje ljudskih potencijala**

Nakon što je završeno unutarnje pribavljanje ljudskih potencijala, a nije se pronašao zaposlenik koji bi posjedovao sposobnosti koje se vežu za traženo radno mjesto, kreće se u vanjsko pribavljanje ljudskih potencijala. Vujić (2006; 158) ističe kako je vanjska ponuda kandidata puno veća negoli je to slučaj kod unutrašnjeg pribavljanja. U vanjskoj okolini se nalaze ljudi čije sposobnosti poprimaju širi spektar znanja, za razliku od zaposlenih u poduzeću, čiji spektar sposobnosti je više-manje orijentiran samo na trenutačni način poslovanja.

Ovakav način pribavljanja ljudskih potencijala uvelike pomaže poduzeću poboljšati svoju trenutačnu poziciju. Upravo zato ističu se prednosti vanjskog pribavljanja kao što su inovacije i minimalizacija unutrašnjih sukoba (Bahtijarević-Šiber, 1999; 294). Na taj način pospješuje se poslovanje poduzeća. Osim spomenutih, Vujić (2005; 155) kao prednosti navodi veći izbor zaposlenika, uvođenje novih znanja u poduzeće i stvaranje novog poslovnog okruženja. To su prednosti koje će uvelike doprinijeti da poslovanje krene u neki novi smjer i ostvaruje bolje rezultate. Pravilnim korištenjem prednosti ulazi se u novu sferu poslovanja.

Nakon navedenih prednosti potrebno je navesti i nedostatke koji također imaju dostatan utjecaj na pribavljanje ljudskih potencijala i način poslovanja. Vujić (2005; 155) u tom kontekstu spominje dužu prilagodbu novih zaposlenika i njihovo skuplje pribavljanje te nezadovoljstvo zaposlenih unutar poduzeća. Ovo su nedostaci koji trajno mogu narušiti poslovanje poduzeća, pravovremenim reagiranjem kompetentnih stručnjaka problemi se mogu izbjeći na vrijeme. Spomenuti nedostaci nisu jedini koji se pojavljuju tijekom vanjskog pribavljanja ljudskih potencijala, Bahtijarević-Šiber (1999, 294) još spominje zapošljavanje zaposlenika koji kasnije pokaže da ne zadovoljava razinu sposobnosti koje traženo mjesto zahtijeva. Iako spomenuti nedostaci i još mnogi drugi koji se mogu pojaviti tijekom pribavljanja loše utječu na poslovanje, pravilnim vođenjem i njihovim ranim rješavanjem mogu se svesti na minimum. Nedostaci tada mogu poslužiti kao primjer lošeg vođenja pribavljanja ljudskih potencijala čije rješenje je sada poznato i može se koristiti u budućnosti.

Usporedbom prednosti i nedostataka vanjskog pribavljanja ljudskih potencijala vidljivo je da se pravilnim pristupom mogu ostvariti rezultati na kojima će mnogi zavidjeti. Iz svakog nedostatka potrebno je izvući najbolje moguće rješenje, dok je prednosti potrebno podići na još višu razinu zadovoljavajućeg ishoda.

#### **4.1.4. Metode vanjskog pribavljanja ljudskih potencijala**

Metode pribavljanja ljudskih potencijala kroz godine su se mijenjale i neke od metoda su ostale još i danas, ali pojavile su se i nove metode koje su se pokazale učinkovitima. Dessler (2015; 187-193) govori o metodama vanjskog pribavljanja ljudskih potencijala kao što su oglašavanje, pribavljanje putem interneta i putem agencija za zapošljavanje.

**Oglašavanje** se spominjalo i u metodama unutarnjeg pribavljanja, ali se kod vanjskog pribavljanja koristi na drugačiji način. Dessler (2015; 191) ističe bitnost objavljivanja oglasa za posao u novinama, koji uz pravilan odabir medija u kojem je objavljen doprinosi pribavljanju najkvalitetnijeg kadra. Da bi se potencijalni kandidati javili na oglas, on treba sadržavati potrebne informacije kao što su potrebna stručna sprema i točno definiranje što se traži od kandidata da su sposobni raditi (Bahtijarević-Šiber, 1999; 303). Tako će se izbor mogućih kandidata smanjiti samo na one koji ispunjavaju zadane uvjete.

**Pribavljanje putem interneta** danas je među najpopularnijim metodama pribavljanja potencijalnih zaposlenika, koje se obavlja preko internetskih stranica poduzeća (Dessler, 2015; 187). Kako moderno doba iziskuje korištenje računala i mobilnih uređaja, pristup internetu je olakšan pa je tako i lako pronaći različite oglase koji pomažu nezaposlenima da lakše pronađu posao.

**Agencije za zapošljavanje** često igraju veliku ulogu kod pribavljanja ljudskih potencijala za poduzeće. Dessler (2015; 193) govori kako poduzeća vrlo često koriste usluge agencija zato što smatraju da nemaju dovoljno razvijen odjel ljudskih potencijala u svom poduzeću, premalo je vremena za pribavljanje kandidata ostalim metodama vanjskog pribavljanja te često poduzeće želi pomoći ljudima koji teško pronalaze zaposlenje. Ovakvim pristupom poduzeće si znatno olakšava proces pribavljanja jer upravo su agencije te koje pronalaze potencijalne kandidate. Bahtijarević-Šiber (1999; 309) govori o podjeli agencija za zapošljavanje na privatne i javne. Pod državne ubraja Zavod za zapošljavanje kojim se nezaposleni najčešće koriste, dok se pod privatne agencije ubrajaju različite agencije koje se osnivaju s ciljem pomoći nezaposlenima, ali su manjeg opsega negoli je to slučaj s državnim agencijama za zapošljavanje.

Osim spomenutih metoda vanjskog pribavljanja ljudskih potencijala, Marušić (2006; 161) spominje **školske institucije**, koje organiziranjem sastanaka na kojima poduzeća

dolaze s namjerom da privuku potencijalne kandidate odmah iz školskih klupa znatno pomažu problemu nezaposlenosti. Takvim načinom pribavljanja učenici se odmah nakon završetka školovanje ili čak tijekom školovanja mogu zaposliti. Takvo pribavljanje moguće je u školama, ali kako govori Bahtijarević-Šiber (1999; 312), takva praksa se primjenjuje i na fakultetima na kojima se često osnivaju središta za pružanje pomoći koja vode takav proces pribavljanja. Ovom metodom daje se motivacija učenicima i studentima za uzoran rad kako bi njihove sposobnosti bile prepoznate na vrijeme i da se odmah nakon završetka obrazovanja mogu zaposliti.

Korištenjem ovih metoda vanjskog pribavljanja ljudskih potencijala znatno je olakšano pronalaženje posla, za razliku od kucanja „od vrata do vrata“. Informiranjem o pravilnom načinu korištenja metoda, put do odgovarajućeg zaposlenja brži je i jednostavniji.

## **4.2. Proces selekcije ljudskih potencijala**

Proces pribavljanja ljudskih potencijala započeo je unutrašnjim i vanjskim pribavljanjem zaposlenika koji posjeduju sposobnosti koje su bitne za poslovanje poduzeća. Kako u većini slučajeva nije moguće zaposliti sve kandidate koje se pribavilo, potrebno je odabrati samo najbolje. Takav postupak odabira najboljih kandidata korištenjem različitih metoda naziva se selekcija (Bahtijarević-Šiber 1999; 331).

Bahtijarević-Šiber (2015; 193) spominje kako je prije selekcije potrebno provesti preSelekciju elektroničnim putem kako bi se eliminirali kandidati koji ne zadovoljavaju kriterije koje zahtijeva radno mjesto na koje su se prijavili. Ovakvim postupkom smanjio bi se broj kandidata koji bi se kasnije testirao različitim metodama i uštedjelo bi se vrijeme odabira najkompetentnijeg zaposlenika.

Prije negoli se krene u selekciju, Dessler (2015; 220) tvrdi kako je potrebno uvjeriti se u pouzdanost testova koji će se koristiti. Tvrdi kako će se na taj način kod ispunjavanja istog ili sličnog testa moći uočiti moguće manipulacije kandidata. Bahtijarević-Šiber (1999; 359) spominje i valjanost kao jedan od kriterija ispravnosti testa kojim se provjerava hoće li se s njegovim rezultatom dobiti točni rezultati.

### **4.2.1. Psihologijsko testiranje ljudskih potencijala**

Testovi kojim se poduzeća najčešće služe, prema Bahtijarević-Šiber (1999; 382), jesu psihologijski tekstovi. Tvrdi kako se takvim testovima stvara slika psihičkih i individualnih sposobnosti grupe koja je predmet selekcije. Prema tome Šverko (2012, 53) definira testove



koji se koriste za definiranje psiholoških karakteristika od kojih su posebno značajni testovi kognitivnih, psihomotoričkih i senzornih sposobnosti te testovi ličnosti.

**Testovi kognitivnih sposobnosti** bave se proučavanjem reagiranja kandidata tijekom rješavanja određenog problema, kojom brzinom pamte informacije i koliko su sposobni osmisliti neku novu ideju (Šverko, 2012; 53). Ovakvim testovima želi se vidjeti koliko su uspješni kandidati u obavljanju različitih zadataka.

**Testovi psihomotoričkih sposobnosti** orijentirani su na točnost, brzinu i preciznost pokreta (Bahtijarević-Šiber, 1999; 391). Kako određena zanimanja zahtijevaju preciznost, ovakva vrsta testa savršena je za pokazati je li osoba sposobna raditi posao za koji se prijavila.

**Testovi senzornih sposobnosti** omogućuju vidjeti koliko kandidat ima razvijena osjetila vida i sluha (Šverko, 2012, 59). Dobar vid je često bitan ako posao zahtijeva preciznost, ista situacija je i sa sluhom koji ako je preosjetljiv može predstavljati problem pri radu u glasnom okruženju (Bahtijarević-Šiber, 1999; 390). Ako posao zahtijeva oštar vid i sluh, kandidati, da bi bili odabrani, moraju zadovoljavati takve potrebe.

**Testovi ličnosti** ispituju osobnost kandidata kojeg se testira, na taj način žele vidjeti odgovara li osobnost poziciji za koju se kandidat prijavio (Šverko, 2012; 64). Isto tako govori i Bahtijarević-Šiber (1999; 392), koji ističe kako je osobnost usađena u srž osobe i teško ju je mijenjati. Upravo zato potrebno je saznati na vrijeme kakva je osobnost osobe koja se kani zaposliti i pogoduje li to radnom mjestu za koje se prijavio.

#### 4.2.2. Ostale metode selekcije

Nakon završetka psihologijskog testiranja kandidata potrebno je provesti još neke metode selektiranja. Bahtijarević Šiber (1999, 402) ističe važnost intervjua kao iduću metodu selekcije.

**Intervju** je metoda koja se najčešće koristi i omogućuje ispitivaču procijeniti fizički izgled kandidata, ponašanje i stvoriti sliku osobnosti (Marušić, 2006; 183). Osim prikupljanja informacija o kandidatu, ispitivač daje kandidatu informacije o poziciji za koju se prijavio (Bahtijarević-Šiber, 1999; 402). Ovom metodom informacije se dobivaju direktno uspostavom komunikacije, iako je proces dugotrajan ako se ispituje veći broj kandidata, prikupljene informacije olakšavaju proces odabira.

Nakon intervjua javljaju se još neke metode selekcije, prema Šverku (2012; 74-75) to su:

**Školske karakteristike** često su vrlo bitne kod traženja adekvatnog zaposlenika za određenu poziciju. Ističe kako je u većini slučajeva potrebna određena razina završenog školovanja kako bi kandidat bio uzet u obzir za traženo radno mjesto.

**Radne karakteristike** također imaju važnu ulogu kod odabira zaposlenika. Prikupljene informacije direktno od radnika o njegovim sposobnostima često se uspoređuju s informacijama koje se dobiju kroz preporuke od bivših poslodavaca. Ovakvim pristupom stvara se realnija slika o sposobnostima kandidata, čime se stječe određeno povjerenje, ako su informacije prikupljene od kandidata u skladu s dobivenim informacijama od bivših poslodavaca.

Nakon provedenih metoda selektiranja odabran je kandidat koji najviše odgovara za poziciju na koju se prijavio. Postoji osoba koja je nadređena zaposleniku koji preuzima odgovornost novog radnog mjesta i upravo zato, kako navode Obradović i sur. (2015; 109), ona daje zadatke koje zaposlenik mora provesti. Ističu kako nadređeni detaljnije opisuje poslovnu okolinu i pomaže ako je pomoć potrebna. Početna pomoć uvelike će pomoći novom zaposleniku lakše se prilagoditi i uhvatiti se u koštac sa zadacima koji su mu namijenjeni.

Sve spomenute metode selektiranja znatno olakšavaju pronalaženje zaposlenika koji će posjedovati sposobnosti koje su potrebne za posao na koji se prijavio. Njihovim pravilnim provođenjem moguće je pronaći zaposlenika koji će svojim sposobnostima podići poslovanje poduzeća na neku novu razinu, bolju od one na kojoj je poduzeće ranije poslovalo. Kao i u svakom procesu, moguće su iznimke, tako i u ovom procesu selektiranja, ali one su rijetke i ovi testovi služe upravo tome da se prepozna osoba koja nije za poziciju na koju se prijavila.

## 5. Upravljanje ljudskim potencijalima

Ljudski potencijali su od izrazite važnosti za svako poduzeće, upravo zato se poduzeća fokusiraju na njihovo rano planiranje i pribavljanja. Nakon završenog procesa pribavljanja potrebno je započeti upravljanje ljudskim potencijalima. Proces upravljanja ljudskim potencijalima, kako navodi Dessler (2015; 30), uključuje osposobljavanje, nagrađivanje i motiviranje zaposlenika. Spomenute aktivnosti ključ su uspješnosti zaposlenika koji ispunjavanju ciljeve poduzeća i čine poduzeće još uspješnijim.

Nakon završetka školovanja svatko misli kako je njegovo obrazovanje završeno. Istina je da pravo stjecanje znanja tek počinje i traje cijeloga života. Bahtijarević-Šiber (1999; 717) govori kako su poduzeća sve više orijentirana na obrazovanje zaposlenika, koje ako je uspješno vođeno pogoduje stvaranju konkurencije. Ovakvim shvaćanjem obrazovanja poduzeće proširuje svoje aspekte djelovanja i stvara veće poslovno okruženje. Upravo zato je potrebno upravljanje ljudskim potencijalima, tj. njihovim znanjem, koje je ključno za svako poslovanje.

### 5.1. Profesionalni razvoj zaposlenika

Razvoj na poslovnom planu cilj je svakog zaposlenika, a razina postignuća kojom se zaposlenik osjeća zadovoljnim uvelike ovisi o osobnosti pojedinca (Marušić, 2006; 225). Na takav način kriteriji zadovoljstva su često vrlo visoki, što u ovom slučaju doprinosi boljitku usavršavanja zaposlenika i isplativo je u kasnijem razdoblju.

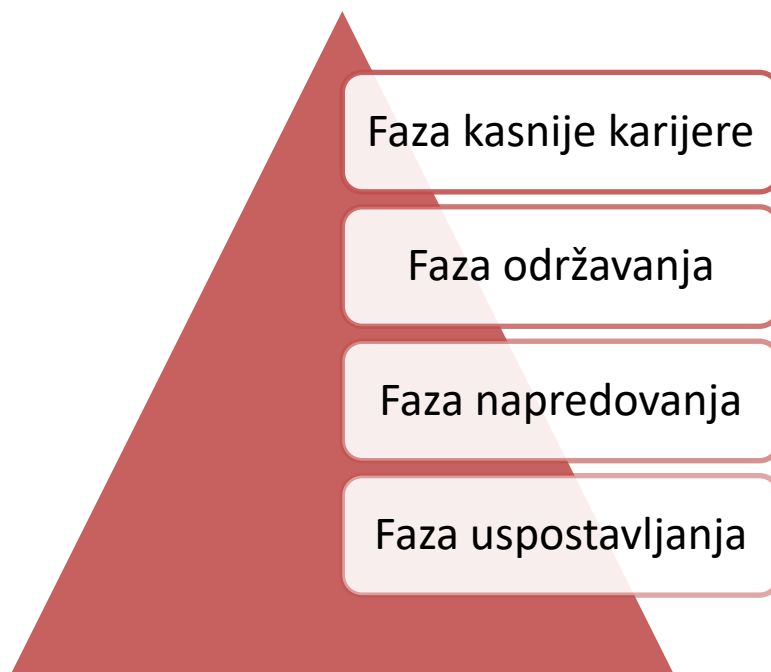
Kroz život pojedinac mijenja određeni broj radnih mjesta čime postiže određenu iskustvo i stvara karijeru. Bahtijarević-Šiber (1999; 828-829) govori kako je karijera dugotrajna i ostavlja veći trag negoli je to slučaj s poslom. Posao se može lako promijeniti, ali za karijeru je potrebno duže vrijeme da je se stvori što dovodi do uspjeha pojedinca.

Svaki pojedinac tijekom zapošljavanja razmišlja u kojoj mjeri će mu mjesto za koje se prijavio omogućiti daljnje napredovanje i razvoj karijere. Vujić (2005; 277) smatra kako je razvoj zaposlenika ključna stavka pomoću koje se stvara osobna karijera, a za uspješno stvaranje karijere zadužen je strateški menadžment ljudskih potencijala.

Da bi zaposlenik uspješno krenuo u razvoj karijere, mora biti svjestan da je njegova karijera vezana za poduzeće u kojem je zaposlen te da je njihovom međusobnom suradnjom moguće postići željenu razinu uspješnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999; 828). Takvim pristupom

znatno je olakšan profesionalni razvoj pojedinca, a poduzeće u svojim redovima ima zaposlenike koji su uspješni na svom području i doprinose ostvarenju ciljeva poduzeća.

Karakteristika poduzeća je da se njegovo poslovanje odvija kroz određene faze. Bahtijarević-Šiber (1999; 840) govori kako i karijera zaposlenika poprima određene faze, a to su:



**Slika 4. Prikaz faza karijere** (Bahtijarević-Šiber, 1999; 840)

**1. Faza uspostavljanja** – bavi se prvim zapošljavanjem koje se odvija nakon završetka školovanja. U ovoj fazi zaposlenici spoznaju koje su njihove stvarne sposobnosti i kakve sve mogućnosti postoje. Često prvo zaposlenje omogućuje formiranje karijere koja nije bila prvotno zamišljena. Ovo je faza koja traje 6-8 godina, a postignuća u tom vremenu ovise samo o zaposleniku i njegovoj spremnosti na rad.

**2. Faza napredovanja** – u nju pojedinac ulazi nakon što je postao samostalniji u svom radu i povezao se s radom organizacije. Razdoblje ove faze većinom nastupa od 30. do 45. godine života. Vrlo često kroz ovu fazu pojedinac shvaća u kojoj mjeri je zadovoljan postignućima koje je do tada stekao.

**3. Faza održavanja** – odmah nakon faze napredovanja kreće faza održavanja karijere koja može trajati do 55. godine. Pozicija zaposlenika je sad već općepoznata svima i priznata u poslovnim krugovima. Ako pojedinac polako shvaća da se nalazi u karijeri koja ga ne zanima, postoji mogućnost da napusti karijeru i krene u novom smjeru. Može se reći da je ovo faza u kojoj dolazi do preispitivanja stečenog uspjeha i stvarnih želja.

**4. Faza kasnije karijere** – traje do umirovljenja i karakterizira ju napuštanje radnog mjesta i uživanja u stečevinama kroz karijeru. Znanje koje je pojedinac stekao u ovoj fazi često daje na korištenje mjestu gdje je radio. Velika većina uspješnih ljudi koji se nalaze u ovoj fazi teško se pomiri s činjenicom da se moraju umiroviti. Često se nudi pomoć ljudima koji se nađu u ovakvoj situaciji kako bi mogli dalje normalno nastaviti živjeti.

Prolaskom kroz faze definirani su različiti stadiji karijere zaposlenika. Vidljivo je kako postignuća u određenoj fazi uvelike ovise o samom pojedincu i njegovim težnjama za bolje radno mjesto. Postizanjem maksimuma u svakoj od faza, temelji uspješnosti su sve čvršći i uspješna karijera je sve sigurnija i stabilnija. Ako zaposlenik osjeća kako se njegova karijera razvija u pravom smjeru, njegovo zadovoljstvo se očituje u njegovu radu što vodi uspješnije obavljenom poslu.

## **5.2. Osposobljavanje zaposlenika**

Da bi poduzeće imalo kompetentne zaposlenike, mora provesti njihovu obuku u skladu s potrebama poslovanja koje iziskuje poduzeće. Pravilnim osposobljavanjem obrazovanje zaposlenika prilagođava se potrebama poduzeća čime se stvara kadar koji je specijaliziran za određeno područje. Obradović i sur. (2015; 138) ističu kako se osposobljavati može na poslu, ali isto tako i izvan posla.

### **5.2.1. Unutrašnje osposobljavanje zaposlenika**

Osposobljavanje na poslu nazivamo unutrašnjim osposobljavanjem koje se sastoji od više metoda. Dessler (2015; 299-301) spominje osposobljavanje na radnom mjestu te pripravničko i neslužbeno osposobljavanje

**Osposobljavanje na radnom mjestu**, prema Obradović i sur. (2015; 138), govori o obuci na poslu koja je specifična po tome da duže zaposlena osoba koja posjeduje dovoljno iskustva objašnjava posao novom zaposleniku. Šverko (2012; 130-131) ističe kako poduku treba provesti prema unaprijed definiranim pravilima, te kako je potrebno kontrolirati provedeni rad novog zaposlenika kako bi se izbjegli mogući propusti. Pridržavanjem ovih smjernica učenje novog zaposlenika je znatno olakšano, a njegov doprinos je vidljiv kroz kvalitetu rada.

**Pripravničko osposobljavanje**, kako govori Dessler (2015; 301), jest osposobljavanje na duži rok koje u kombinaciji sa službenim učenjem daje kompetentne

zaposlenike. Na taj način zaposlenik je u direktnom odnosu s poslovanjem što mu omogućuje direktno usvajanje znanja.

**Neslužbeno učenje** je način učenja gdje se znanje stječe tijekom obavljanja posla i komuniciranja s kolegama i jedan je od najčešćih načina usvajanja novih znanja (Dessler, 2015; 301). Ovim učenjem iskustvo je temelj usvajanja znanja koje se pamti cijeloga života.

Metode unutrašnjeg osposobljavanja zaposlenika od velike su koristi budućim zaposlenicima jer se direktno susreću s načinom rada. Na taj način potrebna znanja stječu se odmah kroz rad čime se trajanje učenja značajno smanjuje. Samim time i troškovi osposobljavanja su niži kako je i vrijeme osposobljavanja kraće.

### 5.2.2. Vanjsko osposobljavanje zaposlenika

Osim obuke na poslu, Obradović i sur. (2015; 138) govore o vanjskoj obuci. Pod vanjskom obukom zaposlenika spominje načine učenja od kojih su značajnije metode rasprave, metode programirane nastave te metode obuke računalom. Dessler (2015; 302-303) kao još jednu metodu vanjskog osposobljavanja ističe predavanja.

**Metoda rasprave** se, prema Obradović i sur. (2015; 138), veže za moderne načine učenja kao što je telekonferencija. Dessler (2015; 304) govori kako telekonferencija omogućuje osposobljavanje na udaljenim mjestima, te kao jednu vrstu telekonferencije navodi videokonferenciju. Videokonferencija omogućuje komunikaciju s većom skupinom ljudi te postoji mogućnost interakcije. Ovakvom metodom povezuju se udaljena mjesta i olakšava komunikacija i prenošenje željenih informacija je brzo i efikasno.

**Metoda programirane nastave**, kako govori Šverko (2012; 135), veže se za učenje koje se obavlja kroz korištenje određene opreme u kojoj se nalaze informacije koje su prilagođene potrebama zbog kojih dolazi do procesa učenja. Pod opremom, prema Obradović i sur. (2015; 138), smatraju se knjige te računala koja pomoću e-knjige unose inovacije u proces učenja, olakšavajući učenje i smanjuju troškove učenja. Ovom metodom moguće je naučiti potrebna znanja te ih primjenjivati u stvarnom poslovnom procesu.

**Metoda obuke računalom**, kako ističe Šverko (2012; 136), smatra se nusproduktom programiranog učenja. Obradović i sur. (2015, 138) ističu dva moguća načina učenja korištenjem računala. Prvi način obuhvaća učenje informacijama koje se nalaze u računalu, dok se drugi način naziva e-učenje koji se prilagođava razini znanja polaznika kroz mogućnost rješavanja različitih testova. Ovakav pristup olakšava proces učenja, učenje se obavlja kada polaznik to želi, te prelazi gradivo brzinom kojom želi.

**Predavanja**, kako mnogi smatraju, nisu previše zanimljiva, ali glavna prednost takvog načina vanjskog osposobljavanja je okupljanje većeg broja zaposlenika kojima je potrebno prenijeti određena znanja (Dessler, 2015; 302-303). Na taj način osposobljava se u jednom mahu što dovodi troškove osposobljavanja na minimum, a svaki od zaposlenika dobiva jednaku količinu potrebnih znanja.

Vanjsko osposobljavanje uključuje moderne tehnologije koje su često zanimljivije od standardnih načina osposobljavanja. Uključivanjem moderne tehnologije olakšan je pristup do zaposlenika, koji se na inovativan način želi osposobiti za mjesto na koje se prijavio. Takvim načinom osposobljavanja moguće je prikazati sve probleme s kojima se zaposlenik može susresti i načine rješavanja problema čime se postiže brže savladavanje posla. Kombinacijom unutrašnjeg i vanjskog osposobljavanja zaposlenik se osposobljava do savršenstva.

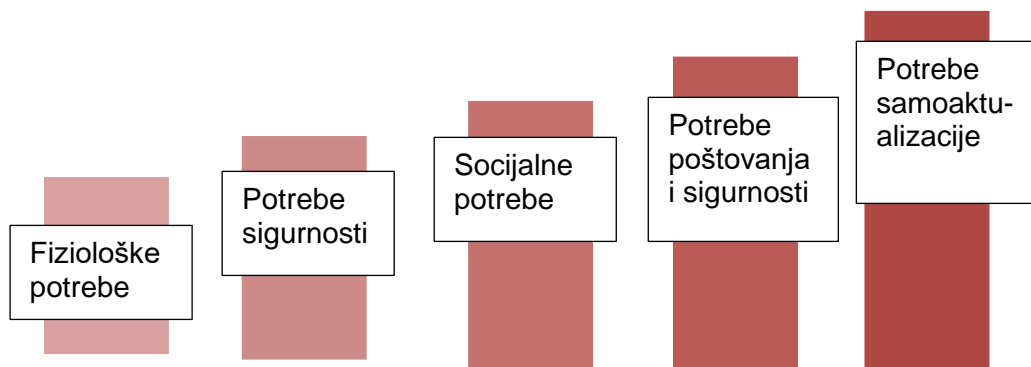
### **5.3. Motiviranje zaposlenika**

Ključ uspjeha svake organizacije su zaposlenici, koji moraju osjećati da ih poduzeće cijeni i da za njega poprimaju određenu vrijednost. Upravo zato potrebno je uložiti dosta truda u njihovu motivaciju. Vujić (2005; 209) govori kako motivacija za rad uključuje različite postupke motiviranja, koji utječu na zaposlenika na način da se poveća njihova produktivnost, dok Obradović i sur. (2015; 171) ističu kako motiviranje zaposlenika određuje smjer ljudskog ponašanja. Jasno je da će dobrim načinom motiviranja svaki zaposlenik uložiti više truda u svoj rad i time brže doprinijeti ostvarenju ciljeva poduzeća.

Kako bi pravi menadžer uspio motivirati zaposlenike, mora ostvariti određeni pristup prema njima. Denny (2000; 70-80) spominje određene načine ponašanja prema zaposleniku kao što su slušanje potreba zaposlenika, odanost prema zaposlenicima, pohvale dobrog rada, pokazivanje povjerenja, postavljanje realnih izazova te uspostavljanje kontakta sa zaposlenicima i nakon završenog posla. Slijeđenjem ovih načina ponašanja stvaraju se zaposlenici koji i u budućnosti žele raditi s osobom koja je uspjela doprijeti do njih i pokazala im njihovu pravu vrijednosti i kvalitetu.

Motiviranje zaposlenika često se promatra kroz nekoliko teorija. Dessler (2015; 460) ističe Maslowljevju teoriju hijerarhija potreba kao metodu na koju se većina ljudi danas poziva kada govori o tome što je ključna stavka motiviranja zaposlenika. Bahtijarević-Šiber (1999; 560) govori kako je prema Maslowljevoj teoriji cilj da potrebe zaposlenika budu zadovoljene. Potrebe su prikazane u slikovnom obliku kako bi se vidio njihov odnos. No Beck (2003; 392) govori kako se zaposlenici previše orijentiraju na zadovoljenje nižih potreba i time zaboravljaju svoju motiviranost za radom iskazati kroz svoj rad. Ističe kako se takav problem

javlja u poslovima koji se tiču nižih radnih mjesta zato što je teško doći na neku puno veću poziciju.



**Slika 5. Maslowljeva hijerarhija potreba** (Bahtijarević-Šiber, 1999; 561)

Prikazana je Maslowljeva hijerarhija potreba koja prikazuje slijedne kategorije potreba zaposlenika. Poduzeće svojim pristupom prema zaposleniku postiže zadovoljenje navedenih potreba te se nadalje pravilnim motiviranjem postiže zadovoljan zaposlenik koji svoje zadovoljstvo širi u svom radnom okruženju te teži ispunjenju ciljeva poduzeća. Na taj način poduzeće posjeduje određenu prednost naspram ostalih poduzeća i stvara ugodnu poslovnu okolinu koja privlači nove zaposlenike.

Kako bi menadžeri pokazali svojim zaposlenicima koliko su im oni vrijedni, Denny (2000; 114) tvrdi kako im treba dati određena priznanja za njihov rad, kao što su samo riječi hvale koje je najbolje izreći pred ostalim zaposlenicima. Na taj način zaposlenik postaje svjestan kako je njegov ustrajan rad rezultat pohvale te stječe motivaciju za daljnji rad. Dessler (2015; 466) spominje program priznanja kojim se nagrađuje djelatnik mjeseca. Na taj način podiže se moral zaposlenika, njegovo priznanje je javno pred ostalim zaposlenicima, a njegova motivacija za daljnji rad je sve veća.

Spomenuta su priznanja koja ne uključuju novac, ali danas svaki zaposlenik postaje motiviraniji ako njegova nagrada uključuje novčana davanja. Denny (2000; 118) govori kako novac mora biti u većoj količini kako bi zaposlenik osjećao da je njegov rad dovoljno cijenjen. Također ističe kako na taj način zaposleniku ne ostaje trajna uspomena na njegovo postignuće. Dessler (2015; 471) spominje novčanu motivaciju kao što su bonusi na plaću kojima se nagrađuje postignuće zaposlenika, ali ujedno ga se i motivira za daljnji rad.

Ovakvim metodama motiviranja stječu se radnici koji ostaju vjerni svojem poduzeću koji svoj rad temelje na ostvarenju ciljeva poduzeća. Menadžeri su ti koji moraju prepoznati kakav način motiviranja pogoduje njihovoj poslovnoj okolini i znati kako ga na uspješan način primijeniti.



## **6. Neka dosadašnja istraživanja o upravljanju ljudskim potencijalima**

Postoje mnogi autori koji govore o načinima upravljanja ljudskim potencijalima. Upravo zato u ovom dijelu rada bit će objašnjena određena područja koja upravljanje ljudskim potencijalima moraju tretirati na ispravan način kako ne bi bilo problema u obavljanju različitih zadaća. Prikazat će se upravljanje ljudskih potencijala u javnom sektoru, malim, srednje velikim te na primjerima u velikim hrvatskim poduzećima.

### **6.1. Upravljanje ljudskim potencijalima u javnom sektoru**

Ljudski potencijali prisutni su u svakodnevnom poslovanju poduzeća, ali isto tako i u javnom sektoru. Javna uprava ključni je dio javnog sektora te je u ovom kontekstu rada bitno spomenuti kako se sastoji od lokalne i regionalne samouprave koja se orijentira ponajviše na stvaranje javne koristi koja se postiže kroz određene poslove koje zahtijeva država (Tadić, 2015; 368-369). Kako su zaposlenici lokalne samouprave u direktnom kontaktu s građanima, tako su potrebna adekvatna znanja za obavljanje posla. Mikulić (2009; 1096) govori o problemu prevelikog broja zaposlenih na pozicijama u lokalnoj samoupravi. Ističe zemlje kao što su Mađarska i Portugal koje su smanjenjem broja zaposlenih promijenile način obračuna plaća i poboljšale načine praćenja rada što je dovelo do efikasnijeg rada zaposlenika. Na taj način omogućeno je uočavanje problema ako oni postoje, te nagrađivanje radnika koji su to zaslužili svojim radom.

Kako ni jedan sustav nije savršen, takva je situacija i s javnom upravom. Zoretić i Baturin (2016; 165) govore o promjenama koje bi trebalo provesti kod upravljanja ljudskim potencijalima u javnoj upravi. Ističu kako bi bilo potrebno više se uključiti u sam proces pribavljanja zaposlenika kroz njihovo zapošljavanje, praćenje rada zaposlenika te motiviranje zaposlenika. Na taj način stvorio bi se sustav koji bi svojom kvalitetom bio uzor drugim područjima rada.

Prednosti zaposlenika javnog sektora, kako navodi Tadić (2015; 370), jesu prava koja su definirana zakonom, kao što su prava na članstvo u sindikatu i određeni dodaci na plaću. Na taj način zaposlenici se osjećaju sigurno i rade svoj posao u skladu s potrebama poduzeća. Upravo zato pravilno upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi doprinosi boljoj komunikaciji korisnicima usluga javne uprave (Zoretić i Buterin, 2016; 160).

Osim javne uprave, u javni sektor spadaju i obrazovne institucije koje moraju na vrijeme planirati buduće potrebe za određenim područjima rada kako bi se izbjeglo pomanjkanje potrebnih osposobljenih zaposlenika za određeno radno mjesto u trenutku kada su najpotrebniji (Staničić, 2006; 526). Ističe kako se zaposlenici obrazovnih institucija često pribavljaju kroz javne natječaje, oglase na internetu i u novinama. Sličnim načinom pribavljanja bavi se i javna uprava samo što ona često u svom procesu pribavljanja koristi *web*-portal CIRCA<sup>1</sup>, koji omogućuje pregled traženih radnih mjesta, ali i potencijalnih kandidata za to radno mjesto (Zoretić i Buterin, 2006; 163). Isto tako govore kako se tim *web*-portalom koriste samo zaposlenici javne uprave. Tako se povećava mobilnost zaposlenika unutar poduzeća.

Motiviranje i profesionalni razvoj vrlo je bitan za rad svih zaposlenika. Upravo zato Staničić (2006, 527-528) govori kako je nagrađivanje zaposlenika u obrazovnim institucijama vrlo težak proces zbog točno definiranih povlastica koje zaposlenici imaju, što se smatra velikim nedostatkom, ali ističe profesionalni razvoj koji stvara zaposlenike koji su u koraku s novim pristupima učenja te time doprinose poboljšanju načina prenošenja znanja. Slična je situacija i u javnoj upravi kojoj je potrebno razviti motiviranje zaposlenika kako bi njihov rad bio što bolji te bi za njega dobili određene nagrade koje bi pospješile veću produktivnost u budućnosti (Zoretić i Buterin, 2006; 167).

Upravljanje ljudskim potencijalima u području javnog sektora mora se odvijati neprekidno kako ne bi došlo do određenih propusta u radu. Iako rad u javnoj upravi i obrazovnim institucijama nudi različite pogodnosti, one nekad nisu dovoljne kako bi se rad odvijao bez većih komplikacija. Upravo je zato potrebno posebnu pozornost posvetiti pristupu zaposlenicima čime se postižu zadovoljni zaposlenici koji svoj rad obavljaju besprijekorno.

## **6.2. Upravljanje ljudskim potencijalima u malim i srednje velikim poduzećima**

U Republici Hrvatskoj postoji mnoštvo malih i srednje velikih poduzeća koja moraju na ispravan način upravljati svojim zaposlenicima. Prema provedenom istraživanju, Hrvatska broji 8231 malo i srednje poduzeće (Bejaković i sur., 2012; 6). Uvidom u ovu brojku vidljiva je brojnost malih i srednjih poduzeća. Potrebno je istaknuti njihovu uključenosti u gospodarstvo

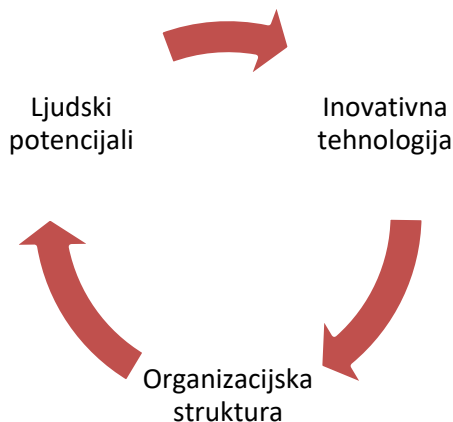
---

<sup>1</sup> CIRCA- web aplikacija u kojoj se nalaze službenici koji su na raspolaganju za novo zapošljavanje Vladi Republike Hrvatske ( Vlada Republike Hrvatske, bez dat.)

pa je zbog toga potrebno pravilno upravljati zaposlenicima kako bi se potencijalni problemi izbjegli i ne bi došlo do njihova prenošenja na tijek poslovanja.

Važno je napomenuti kako je kod manjih poduzeća vlasnik poduzeća često i direktor, dok je kod srednje velikih poduzeća postotak vlasnika koji su direktori manji (Bejaković i sur., 2012; 9). Na taj način vlasnici poduzeća bolje prate rad svojih zaposlenika i poslovanje poduzeća.

Zbog veličine poduzeća potrebno je posebnu pažnju posvetiti zaposlenicima što bi doprinijelo podizanju poduzeća na novu razinu. Mohnen i Röller (prema Božić i Rades, 2005; 36) ističu važnost znanja zaposlenika koja se očituje kroz inovacijske procese u koje su uključeni. Pravilnim pribavljanjem kompetentnih zaposlenika i njihovim usavršavanjem te korištenjem njihovih sposobnosti u poslovanju postiže se poslovna okolina na kojoj mnogi zavide. Kako je Hrvatska ušla u Europsku uniju, od nje prima različite prijedloge kako usavršiti poslovanje domaćih poduzeća. Osim spomenutih autora koji inovacije i ljudske potencijale smatraju izrazito važnim, takvom logikom se vodi i Europska unija. Slijedi prikaz procesa kojim se želi ukazati na važnost inovacije i ljudskih potencijala koje povezuje s organizacijskom strukturom.



**Slika 6. Povezanost ljudskih potencijala, inovacija i organizacije kod malih i srednje velikih poduzeća** (prema HZZ, 2012, 26)

Ovim je prikazana važnost inovacije i ljudskih potencijala za poslovanje i samu organizacijsku strukturu malih i srednje velikih poduzeća. Vidljiv je kružni proces koji se odvija neprestano i vodi uspješnijem poduzeću. Pridržavanjem ovog modela i njegovim uspješnim provođenjem poduzeće može svoje poslovanje podići na znatno višu razinu od postojeće.

Da bi zaposlenici pratili svjetske trendove, potrebno je njihovo kontinuirano i pravilno motiviranje i usavršavanje. Činjenica je da se većina zaposlenika motivira materijalnim sredstvima, pa je takva situacija i kod malih i srednje velikih poduzeća, dok je nematerijalno motiviranje, iako prisutno u manjem opsegu, također bitno u procesu motivacije (Europska unija, 2012; 50-51). Kod nematerijalnog motiviranja ističu davanje pažnje, davanje titula, priznanje nadređenog, davanje slobodnog dana, te obuku van poduzeća. Na taj način stvaraju zaposlenike koji su zadovoljni svojim radnim mjestom i svoje zadovoljstvo šire na ostale zaposlenike što se dalje očituje u boljoj produktivnosti.

Što se tiče usavršavanja zaposlenika malih i srednje velikih poduzeća, Bejaković i sur. (2012; 14-15) ističu kako važnu ulogu u tome ima vlasnik poduzeća. Također ističu kako poduzeća spomenute veličine koriste unutrašnje i vanjske načine usavršavanja. Na taj način poduzeća koriste sve mogućnosti koje im se nude i stvaraju zaposlenike koji imaju sposobnosti koje su im potrebne upravo za posao na kojemu rade.

Kako mala i srednje velika poduzeća zauzimaju velik postotak u ukupnom broju poduzeća, jasno je da moraju veliku pozornost posvetiti upravljanju ljudskim potencijalima kako bi se njihov rad odvijao kontinuirano. Najveću ulogu u praćenju svojih zaposlenika, zbog same veličine poduzeća, ima upravo vlasnik na čijim leđima je teret brige za zaposlenike. Metode nagrađivanja i motiviranja od izrazite su važnosti u poduzećima manje veličine kako bi se rad odvijao neprekidno. Pravilnim pristupom zaposlenici se osjećaju ugodnije i bolje obavljaju svoj rad.

### **6.3. Provedena istraživanja o upravljanju ljudskim potencijalima na konkretnim poduzećima Republike Hrvatske**

Upravljanje ljudskim potencijalima uvelike ovisi o samom poduzeću. Način na koji se poduzeće odnosi prema svojim zaposlenicima ovisi o veličini poduzeća, ali i djelatnosti kojim se poduzeće bavi. Kako bi se izbjegli problemi pravilnog vođenja i upravljanja zaposlenicima, Pološki-Vokić (2004; 457-458) govori o važnosti menadžmenta ljudskih potencijala koji omogućuje lakše svladavanje konkurencije. Također spominje kako pravilno vođeni menadžment ljudskih potencijala omogućuje stvaranje uspješne organizacije. Jasno je kako je menadžment ljudskih potencijala ključan za dobrobit poduzeća te pravilnim pristupom olakšava vođenje poduzeća.

Za svako poduzeće je od iznimne važnosti pravovremeno planirati ljudske potencijale. Upravo nam primjer poduzeća Elos d.o.o (Kovačević, 2016; 25) koje se, iako je malo, brine o planiranju ljudskih potencijala. Proučavanjem trenutačno raspoloživih kadrova i potrebnim kvalifikacijama dobivaju uvid u buduće potrebe te na temelju toga mogu odrediti buduće potrebe. Idući korak koji je od iznimne važnosti je pravilno pribavljanje ljudskih potencijala. Upravo u tom području ističe se Podravka d. d. (Bašić, 2016; 27), koja se često koristi pribavljanjem zaposlenika putem internetskih oglasa. Zainteresirane osobe mogu ispuniti *online* obrazac koji omogućuje poslodavcu na brz i efikasan način prikupiti potrebne informacije o potencijalnom zaposleniku i stvoriti sliku o njegovim sposobnostima i iskustvu. Ovakav način prikupljanja informacija o potencijalnim kandidatima od velike je pomoći jer smanjuje vrijeme prikupljanja informacija, a i troškovi su znatno niži.

Prije negoli menadžment ljudskih potencijala krene u proces selektiranja i motiviranja zaposlenika, mora obratiti pozornost na neke bitnih stavki koje iziskuje radno mjesto na koje se osoba prijavila. Prema provedenom istraživanju na poduzeću Elos d. o. o., Kovačević (2016; 24) govori kako osoba zainteresirana za posao mora posjedovati potrebna znanja koja iziskuje traženo mjesto te isto tako mora biti dovoljno motivirana bez problema obavljati svoj posao. Prikupljanjem takvih informacija i adekvatnim eliminiranjem potencijalnih zaposlenika koji ne pokazuju potencijal i potrebnu motivaciju, proces selektiranja je znatno olakšan te se tako posebna pažnja posvećuje kandidatima koji zadovoljavaju zadane kriterije.

Što se tiče profesionalnog razvoja potencijalnih zaposlenika, mnoga poduzeća nude stručne prakse kojima osobe koje ju obavljaju stvaraju jasnu sliku o načinu poslovanja. Upravo Podravka d. d. (Bašić, 2016; 27) nudi stručnu praksu te smatra da na taj način može pribaviti kompetentni kadar kroz uvid u uloženi trud i sposobnosti osobe koja obavlja stručnu praksu. Sličnom praksom koristi se i INA-PRERADI RIJEKA (Marušić, 2006; 208) koja omogućuje pripravnički staž čijim je završetkom, ako se dobije zadovoljavajuća ocjena, moguće ostvariti daljnji samostalan rad. Ovakvim pristupom prema osobama koje obavljaju stručnu praksu i pripravnički staž poslodavac odlučuje posjeduje li osoba sposobnosti koje su njemu potrebne te ima pravo zadržati kandidata na nekom radnom mjestu u svom poduzeću. To je prilika koja se ne bi smjela potratiti te bi ju kandidati trebali u cijelosti iskoristiti.

Iduća bitna funkcija kojom se bavi menadžment ljudskih potencijala je motiviranje zaposlenika. Pravi primjer motiviranih zaposlenika, kako ističu Tudor i sur. (2010; 26-27), jesu zaposlenici dm-a, koji uz osnovnu plaću primaju poklon-bonove za svoju djecu, dm-pakete, određene nagrade, ali i mogućnost napredovanja, polaženje različitih edukacija te mnoge druge pogodnosti. Takav pristup prema zaposlenicima čini da zaposlenici vole svoj posao i ostvaruju ciljeve poduzeća u kojem su zaposleni. Sličnu praksu provodi i Podravka d.

d. (Bašić, 2016; 34), koja novčanim stimulacijama i nagradama za inovativnost daje vjetar u leđa svojim zaposlenicima kako bi se i dalje trudili i doprinosili boljitku poduzeća.

Menadžment ljudskih potencijala od izrazite je važnosti ne samo za poduzeće već i za njegove zaposlenike. Ako je trud koji menadžment ulaže vidljiv zaposlenicima, oni se i dalje trude i rade kako bi doprinijeli uspješnosti poduzeća te se na taj način i sami osjećali vrijednijima. Veličina poduzeća za uspjeh je najmanje bitna, ono što je bitno je trud koji poduzeće ulaže u svoje zaposlenike i odnos koji ima s njima. Pravilnim pristupom zaposlenicima postižu se zavidni rezultati.

Svako područje rada nosi se s problemom pravilnog upravljanja svojim zaposlenicima. Vidljivo je kako područja rada kao što su javni sektor te mala, srednje velika i velika poduzeća moraju voditi upravljanje ljudskim potencijalima na različite načine. Razlog tomu su različite djelatnosti koje zaposlenici obavljaju. Usprkos tome suština brige za zaposlenika je pravilan pristup prema zaposlenicima koji rezultira kvalitetnim i zadovoljnim zaposlenicima. Pravilnim načinima planiranja, motiviranja i nagrađivanja zaposlenika stvara se radna snaga koja ispunjava ne samo ciljeve poduzeća već usmjerava poduzeće na novu, ali bolju razinu uspješnosti.

## 7. Vlastito istraživanje upravljanja ljudskim potencijalima u odabranom poduzeću

Teorijski gledano, upravljanje ljudskim potencijalima detaljno je objašnjeno, no da bi se to znanje pretočilo u praksu, potrebno je iskustvo u tom području rada. Kako je u većini poduzeća ključan faktor uspješnog rada upravo radna snaga, potrebno je njezino pravilno upravljanje. Susrećemo se s mnoštvom poduzeća u kojima su zaposlenici izrazito nezadovoljni radnim mjestom zbog nepravilnog pristupa nadređenih. Usprkos tome postoje poduzeća koja se znaju brinuti za svoje zaposlenike i daju im pozornost i pomoć koja je potrebna.

Upravo da se dokaže kako postoje poduzeća koja dobro upravljaju svojim zaposlenicima provedeno je istraživanje o upravljanju ljudskim potencijalima u stranom poduzeću koje je otvorilo svoj proizvodni pogon u Međimurskoj županiji. Do sada broji oko 1000 zaposlenika te u budućnosti izgradnjom još jednog pogona planira povećati broj zaposlenika. Bitno je znati o poduzeću da ga se povezuje sa zadovoljnim zaposlenicima o kojima se poduzeće brine. Poduzeće se pridržava BSCI kodeksa<sup>2</sup> ophođenja koji određuje pravila kojih se poduzeće mora pridržavati kroz svoj rad. Neke ključne stavke BSCI kodeksa ophođenja su zabrana prisilnog rada, zabrana diskriminacije, razumno radno vrijeme, zaštita okoliša i još neke stavke koje određuju samo poduzeće i njegov način rada. Vidljivo je kako se ovim kodeksom pokrivaju bitne stavke rada svakog čovjeka čime je olakšan njegov ugodan rad. Mnoge tvrtke koje surađuju s analiziranim poduzećem striktno zahtijevaju da se poduzeće pridržava spomenutog BSCI kodeksa ophođenja kako bi bilo sigurno da proizvodi koji će oni kasnije preuzeti nisu nastali pod utjecajem prisilnog i štetnog rada za zaposlenike, ali i okoliš.

Iako je situacija na tržištu rada dosta komplicirana, proveden je intervju s direktoricom ljudskih resursa izabranog poduzeća Međimurske županije koja je dala informacije koje čine poduzeće uspješnim i poznatim po svom kvalitetnom radu. Prikazana su pitanja i odgovori kroz koje su dobivene potrebne informacije kako bi tema ovog rada bila potkrijepljena i stvarnim primjerom.

**Pitanje:** Što su za vas vaši zaposlenici?

**Odgovor:** Naši zaposlenici su iznimno važni za naše poduzeće, bez njih proizvodnja ne bi mogla normalno teći. Možemo reći da nam oni omogućuju da krenemo u stvaranje

---

<sup>2</sup> BSCI kodeks – Busines Social Compliance Initiative : sporazumi i preporuke za poboljšanje radnih uvjeta ( Hemofarm AD, bez dat., str.1)

novih poslovnih ugovora. Kako bismo ukazali zaposlenicima koliko su nam važni, trudimo se zapamtiti njihova lica i imena. Na taj način stvaramo im određeni osjećaj vrijednosti, što rezultira većom motivacijom za rad i većom produktivnošću.

**Pitanje:** Postoje li problemi kod dobnih i spolnih različitosti?

**Odgovor:** Takvih problema u našem poslovanju nema. Zaposlenici nemaju problema s nadređenom ženskom ili mlađom osobom. Svi zaposlenici su svjesni da je dolazak na višu poziciju rezultat potrebnih kvalifikacija i znanja te posebnih sposobnosti. Ono što se smatra najvažnijim je pozicija i kvalifikacija koju zaposlenik posjeduje. Za nadređenog zaposlenika jako je bitno da sam stvori svoj autoritet. Na taj način zaposlenici su sigurni da je njihov nadređeni dovoljno sposoban voditi ih i pravilno ocjenjivati njihov rad.

**Pitanje:** Zapošljavate li osobe romske nacionalnosti, budući da se njihovo naselje nalazi u blizini poduzeća, kakva su vam iskustva u tom segmentu?

**Odgovor:** Pružamo priliku za zapošljavanje osobama romske nacionalnosti. Uložili smo dosta truda da imamo i jedan razred u srednjim školama koji uči za zanimanja koja su potrebna našem poduzeću u kojima prednost upisa imaju upravo djeca romske nacionalnosti. Na taj način i njima pružamo priliku usavršiti određeno područje rada koje nam je potrebno. Nažalost, iako djeca krenu u školu i na početku pokažu potencijal, kroz određeno razdoblje napuštaju školu te zbog toga ne stignu doći na dulji rad u naše poduzeće. Glavni krivac odustajanju djece romske nacionalnosti je često utjecaj okoline u kojoj ona žive, koja ne želi shvatiti kako je bitno da djeca imaju određeni stupanj obrazovanja koji će im kasnije otvoriti mnoga vrata. Postoje djeca koja ustraju i uspijevaju završiti školovanje samo nažalost taj je broj u manjini. Tu su naravno i zaposlenici romske nacionalnosti koji su svjesni svih prednosti koje im nudi zapošljavanje u našem poduzeću i trude se dokazati kako su drugačiji od drugih. Takav trud mi prepoznavamo i cijenimo i dajemo do znanja da smo prepoznali njihovu vrijednost.

**Pitanje:** Imate li zaposlenike koji posjeduju određeni stupanj invaliditeta, kakva su vaša iskustva u tom segmentu?

**Odgovor:** Zapošljavamo osobe s određenim stupnjem invaliditeta i radno mjesto je prilagođeno upravo njihovim potrebama. Država nalaže da 3 % od ukupnog broja zaposlenika budu upravo osobe s invaliditetom. Takvu brojku je jako teško zadovoljiti jer se rijetko osobe s invaliditetom prijavljuju za otvorena radna mjesta zato što ne znaju da



imaju mogućnost zaposliti se. Ostali zaposlenici su upoznati sa situacijom zaposlenika koji posjeduju određeni stupanj invaliditeta te se prilagođavaju njihovim potrebama i mogućnostima. Ako je potrebna pomoć zaposleniku s invaliditetom, ostali zaposlenici su spremni uskočiti i pružiti pomoć.

**Pitanje:** Koje su aktivnosti menadžmenta zaduženog za ljudske potencijale?

**Odgovor:** Naše područje rada poprima širok spektar aktivnosti kojima se svakodnevno bavimo, od regrutiranja, selekcije, zapošljavanja i uvođenja u posao potencijalnih zaposlenika. Pomažemo zaposleniku prilagoditi se na radno mjesto zbog različitosti očekivanja zaposlenika i stvarnosti potreba radnog mjesta. Sudjelujemo u procesu vezivanja zaposlenika da ostane u našem poduzeću. Bavimo se upravljanjem karijere svojih zaposlenika kako bi postali što uspješniji. Također prepoznajemo talente koje posjeduju naši zaposlenici kako bismo im ukazali na sposobnosti koje posjeduju kojih u većini slučajeva nisu ni svjesni. Kako bi iskoristili i izbrusili svoje talente često im pružamo doškolovanje koje im olakšava rad. Briga i njega naših zaposlenika od izrazite nam je važnosti jer smo svjesni koliko su oni za nas bitni. Kako bismo prepoznali probleme u svojem radu, radimo intervjue sa zaposlenicima koji su odlučili dati otkaz. Na taj način prepoznajemo probleme koji muče naše zaposlenike. Pokušavamo poboljšati pristup našim zaposlenicima i prilagoditi se upravo njihovim potrebama. Kao što vidite, naš posao obuhvaća mnoge aktivnosti od samog početka regrutiranja do brige za zaposlenike. Na taj način postižemo ugodnu radnu atmosferu i imamo zaposlenike koji žele ostati kod nas.

**Pitanje:** Planirate li zaposlenike za buduće potrebe?

**Odgovor:** Za naše poduzeće od velike je važnosti da planiramo zaposlenike i radna mjesta budućnosti. Kako bismo planiranje budućih potreba proveli ispravno, potrebno je provesti analize sadašnjih i budućih radnih mjesta i moguće promjene koje bi mogla donijeti budućnost. Najčešće opasnosti s kojima se susrećemo su umirovljenje trenutačno zaposlenih i odljev zaposlenika koji je danas sve češća pojava. Kako se u našem slučaju brinemo o budućim potrebama poduzeća, trenutačno imamo dovoljan broj zaposlenika ako u određenim područjima rada dođe do pomanjkanja zaposlenika. Preko analize sadašnje i buduće prodaje lakše uviđamo kolika će biti potreba za zaposlenicima na određenim radnim mjestima. Budući da postoji pravilo koje poduzeće koje kupuje naš proizvod često i provjerava, prema kojemu za točno određeni broj proizvoda mora postojati točno određeni broj zaposlenika koji su radili taj proizvod, na planiranje zaposlenika moramo obratiti posebnu pozornost. Točnim definiranjem radnog mjesta izbjegavamo problem pomanjkanja

zaposlenika. Kod nas je zaposleno više ženske radne snage što jasno govori kako naša radna mjesta nisu isključivo određena za samo jedan spol, već se radno mjesto zauzima prema sposobnostima zaposlenika. Kako u tom slučaju svaki zaposlenik može raditi na bilo kojem radnom mjestu, njegova plaća ovisi isključivo o radnom mjestu. Na taj način izbjegava se diskriminacija spolova te svatko ima jednak mogućnosti rada na bolje plaćenim radnim mjestima.

**Pitanje:** Na koji način se bavite unutrašnjim pribavljanjem zaposlenika?

**Odgovor:** Često unutrašnjim pribavljanjem upotpunjavamo radna mjesta koja su se oslobodila zbog umirovljenja osobe koja je radila na tom radnom mjestu. Unutrašnjim pribavljanjem zaposlenika, tj. davanjem mogućnosti promaknuća podižemo moral zaposlenika. Radno mjesto koje se oslobodilo stavlja se na oglasnu ploču te je tako vidljivo svim zaposlenicima, što im omogućuje prijaviti se na njega. Dalje slijedi selekcijski postupak među kandidatima koji su se prijavili kako bi se odabrala najkompetentnija osoba za radno mjesto za koje je otvoren natječaj. Kako postoji mogućnost napredovanja ako zaposlenik pokaže potreban potencijal, u njegovu su edukaciju uključeni i ostali zaposlenici. Osim teorijskog dijela educiranja, bitno je da naši zaposlenici imaju i praksu na kojoj najbolje stječu potrebna znanja. Primjer je pozicija majstora čija obuka traje dvije godine i najbolje iskustvo stječe se upravo kroz rad na tom mjestu uz određeni stupanj nadzora osobe koja posjeduje dovoljno iskustva u tom području rada. Prepoznavamo trud zaposlenika i nudimo im dodatne edukacije čime im se nudi mogućnost stvaranje karijere.

**Pitanje:** Na koji način se bavite vanjskim pribavljanjem zaposlenike?

**Odgovor:** Kod vanjskog pribavljanja zaposlenika koristimo se svim medijima koji su nam danas dostupni, od TV-a pa do internetskog oglašavanja putem Facebooka ili različitih oglasa. Isto tako koristimo se oglasima u novinama i plakatima koji su svojim veličinom lako vidljivi svima. Na taj način pribavljamo raznolike potencijalne zaposlenike. Primijetili smo da se najviše radnika uspjelo pribaviti zahvaljujući usmenoj predaji. Često se kod vanjskog pribavljanja osim osoba koje su radno sposobne za rad orijentiramo na djecu koja završavaju 7. razred. Želimo im skrenuti pozornost na potrebu tržišta za radnim područjima među kojima su školovanja za radna mjesta koja su potrebna upravo nama. Kako bismo im se najlakše približili, organiziramo izlete u prirodu, gdje osim šetnje dajemo djeci da izgrade splav i da idu u istraživanje špilje. Cijeli taj izlet pod budnim je okom naših stručnjaka koji prate djecu i brinu se za njihovu sigurnost. Izlet se snima što omogućuje djeci vidjeti kako su reagirali u određenim situacijama i je li to u skladu s onim kako su oni mislili kako je izgledalo i kakav je

dojam ostavilo. Za djecu to je vrsta avanture i izazova koja im otvara mogućnost da otkriju sebe i vide žele li krenuti u svladavanje i učenje zanimanja koja im predlažemo. Smatramo da takvim pristupom od najranije dobi utječemo na djecu kako bi vidjela kakve im se sve mogućnosti nude te kako se radom i trudom postižu izuzetni rezultati.

**Pitanje:** Koje metode selekcije koristite kod odabira zaposlenika?

**Odgovor:** Seleksijski postupci koje koristimo u proizvodnji više su orijentirani na radno iskustvo i sposobnosti rada na mjesto za koje se osoba prijavila, dok na višim područjima rada često provodimo određene psihologijske testove. Razlog tomu je taj što je potrebno shvatiti kakva je osoba zbog njezine uključenosti u bitne odluke koje se donose u poduzeću. Budući da odabir najpogodnijeg radnika za određeno mjesto ovisi o više faktora, često se oslanjamo na procjenu ljudskog faktora koji daje najbolje mišljenje. Tomu je tako jer je potrebno odabrati osobu s kojom će biti moguće dijeliti sve informacije u vezi poslovanja te bi se na taj način stvorilo određeno povjerenje među zaposlenicima, a rad bi bio znatno olakšan.

**Pitanje:** Na koji način osposobljavate zaposlenike unutar i izvan poduzeća?

**Odgovor:** Unutar poduzeća osposobljavamo zaposlenike na način da im pružamo obuku direktno na radnom mjestu. Upoznaju se s radnim mjestom i podučavaju ih zaposlenici koji su upoznati s radom tog radnog mjesta te iza toga stoji cijeli plan uhodavanja pod budnim okom mentora. Što se tiče vanjskog osposobljavanja, isto se definira prema potrebama tvrtke kao i prema mogućnostima zaposlenika, a paleta edukacija obuhvaća posebne edukacije koje mogu trajati i po dvije godine. Također nudimo zaposlenicima različite vanjske edukacije stranih jezika i Excela.

**Pitanje:** Ima li kakav utjecaj iseljavanje radno sposobnih na vaše poslovanje i koja su vaša iskustva?

**Odgovor:** Iseljavanje je postao glavni problem većine poduzeća u Hrvatskoj pa je tako to i slučaj kod nas. Primjećuje se kako iseljavaju stručni i sposobni ljudi što za nas predstavlja veliki gubitak potencijala koji koristi našem radu. Situacija je takva da dosad nikad nije bilo toliko otvorenih radnih mjesta, ali usprkos tome trudimo se i uspijevamo pokriti radna mjesta koja su nam potrebna za kontinuiranu proizvodnju.

**Pitanje:** Na koji način motivirate svoje zaposlenike?

**Odgovor:** Motivacija je ključ uspješnosti svakog poduzeća pa je tako to slučaj i kod nas. Kako većinu naših zaposlenika čine radnici u proizvodnji, njihovo motiviranje nam je od izuzetne važnosti. Većina radnika smatra da njihov rad u proizvodnji nije dovoljno dobar i da nisu postigli ništa značajnije u životu te nisu svjesni koliko su važni za naše poduzeće. Njihovo motiviranje nam je jako bitno i trudimo se uspjeti utjecati na njih kako bi uvidjeli svoju važnost koja se očituje u boljem i kvalitetnijem radu. Motiviranjem zaposlenika najčešće se bave njihovi majstori koji često daju pohvale zaposlenicima za njihov kvalitetan rad. Iako je teško svakog zaposlenika posebno pohvaliti zbog većeg broja zaposlenih, trudimo se doprijeti do svakog od njih. Također tu su i novčane stimulacije za rad koje se daju zaposlenicima ako se prepozna njihov potencijal i kvalitetan rad. Na taj način postižemo zadovoljne zaposlenike koji se trude u svom radu i doprinose boljitku poduzeća.

**Pitanje:** Kako se nose zaposlenici s inovacijama u poslovanju i korištenjem moderne tehnologije?

**Odgovor:** U ljudskoj ćudi je normalno da se teško prilagođavaju na nove, moderne tehnike rada. Na neki način to je naš obrambeni mehanizam, ali usprkos tome kada zaposlenici shvate da je takav način rada za njih jednostavniji i učinkovitiji, prilagođavaju se takvom načinu rada. U takvim situacijama potreban je dobar pristup kojim se lakše može doprijeti do zaposlenika i ukazati mu na važnost korištenja nove tehnologije ili novog načina rada. Često tražimo mišljenje zaposlenika jer oni najbolje poznaju način rada na mjestu na kojem su zaposleni. Zaposlenici često nude neke inovacije koje smanjuju troškove materijala, skraćuju vrijeme proizvodnje određenog predmeta te ubrzavaju cjelokupan proces proizvodnje. Da bismo ih nagradili, često dajemo financijsku premiju kojom motiviramo njih i ostale zaposlenike za daljnji trud u pronalaženju načina kako olakšati i poboljšati proizvodnju. Slika zaposlenika stavlja se na oglasnu ploču čime se daje javna pohvala koja je dodatna motivacija nagrađenom zaposleniku, ali i ostalim zaposlenicima našeg poduzeća. Prakticiramo da naši juniori majstori koji se educiraju da postanu majstori na mjesečnoj bazi daju određene inovativne ideje. Na taj način želimo ih potaknuti na trud kako bi pronašli načine za poboljšanje proizvodnje, ali i na taj način njihove sposobnosti kojih možda nisu bili svjesni dolaze na vidjelo.

**Pitanje:** Smatrate li da su zaposlenici zadovoljni radnim okruženjem?

**Odgovor:** Smatramo kako su naši zaposlenici zadovoljni svojim radnim okruženjem, a tome pogoduju različiti faktori rada. Neki od njih su rad u jednoj od najmodernijih tvornica u kojoj se koristi najnovija tehnologija koja znatno olakšava rad. Čistoća radnog mjesta, klimatizacija i puštanje muzike također stvaraju ugodno radno okruženje koje čini zadovoljne zaposlenike. U našem poduzeću većina radnih mjesta određena je normom. Testiranja normi temeljito su provedena kroz rad muških i ženskih zaposlenika te su uračunani ostali faktori koji bi mogli utjecati na izvršavanje normi. Tako da smatramo da zaposlenicima nije problem izvršiti normu te samim time postaju zadovoljni radom i radnim okruženjem.

**Pitanje:** Kako stvarate dobru komunikaciju nadređenih i podređenih?

**Odgovor:** Komunikacija naših zaposlenika od izuzetne je važnosti za proizvodnju i kontinuirani rad bez prekida. Vrlo je bitno da se komunikaciji i odnosu među zaposlenicima posveti dovoljno pažnje, čime se postižu zadovoljni zaposlenici. Nadređeni moraju zaposlenicima na nižim područjima rada usaditi osjećaj vrijednosti čime se postižu zadovoljni zaposlenici koji ne stvaraju probleme te se komunicira bez problema. Bitan je trud koji se uloži, koji je kasnije nagrađen ugodnom radnom atmosferom.

Provedbom intervjua u poduzeću Međimurske županije vidljivo je kako je poduzeće izgradilo svoj ugled na dobrim temeljima kroz brigu za svoje zaposlenike. Pridržavanjem kodeksa koji je došao iz inozemnih zemalja poduzeće stvara ugled na kojem mnoga poduzeća mogu biti zavidna. Zapošljavanjem manjina i osoba s invaliditetom poduzeće je pokazalo kako ima obzira i razumijevanja i za ljude koje mnogi ne žele prihvatiti i zaposliti. Na taj način pokazuju i ostalim zaposlenicima kako su socijalno orijentirani. Veliku pozornost poduzeće posvećuje planiranju zaposlenika čime olakšava buduće potrebe. Isto tako velika pozornost posvećuje se i motiviranju zaposlenika što dovodi do kvalitetnih zaposlenika koji doprinose još kvalitetnijem radu. Dobro kreirano poslovno okruženje stvara zadovoljne zaposlenike te se na taj način stvara atmosfera ugodna za rad.

Prikazani je intervju dao detaljnije informacije o pristupu prema zaposlenicima čime je vidljivo da je poduzeće uočilo koliko je briga za njihove zaposlenike bitna za kontinuirani rad poduzeća. Takav pristup poduzeće planira imati i u budućnosti čime želi pokazati i ostalim poduzećima na koji način je potrebno voditi uspješno poduzeće.

## 8. Zaključak

Cilj ovog rada bio je prikazati kako se pravilnim upravljanjem ljudskim potencijalima može stvoriti uspješno poduzeće. Teorijski gledano, upravljanje ljudskim potencijalima kompleksan je posao s kojim se u koštac treba uhvatiti od samih početaka rada poduzeća. Na taj način izbjegavaju se nepotrebne komplikacije te je rad zaposlenika od početka pod posebnom pozornošću nadređenih. Upravo je zato nakon teorijski obrađene teme rad potkrijepljen dosad provedenim istraživanjima koja pokazuju kako se pravilnim pristupom mogu stvoriti ugodno poslovno okruženje, uspješni zaposlenici te još uspješnije poslovanje.

Kroz teorijski i praktični dio jasno je kako najveću ulogu u upravljanju ljudskim potencijalima ima samo poduzeće. Točnije, menadžment ljudskih potencijala mora se brinuti o svojim zaposlenicima. Vidljivo je kako je osim kod javnog sektora bitan trud kod malih, srednje velikih i velikih poduzeća koji menadžment ljudskih resursa ulaže radi svojih zaposlenika. To je trud koji vrijedi uložiti i koji rezultira produktivnijim i motiviranijim zaposlenicima koji vode poduzeće na nove razine uspješnosti.

Poduzeće koje je prema vlastitom izboru uzeto za primjer kroz provedeni intervju pokazalo je kako postoje poduzeća koja su hvalevrijedna zbog pravilnog vođenja, upravljanja i brige za vlastite zaposlenike. Na taj način poduzeće postaje uzor mnogim poduzećima koja žele biti jednako uspješna.

Teorija i praksa jasno su definirane, poduzeća su ta koja biraju put kojim će krenuti. Na njima je odrediti prioritete svojeg poslovanja i učiniti svoj put uspjeha što lakšim i ugodnijim za sebe, ali i za svoje zaposlenike.

# Literatura

- [1] Alpeza, M., Has M., Novosel M., Sinfer S. (2016). Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj– 2015. Uključujući rezultate GEM–Global Entrepreneurship Monitor istraživanja za Hrvatsku za 2015. Godinu; Cepor; Osijek : Gradska tiskara Osijek d.d
- [2] Bahtijarević-Šiber F. (2014) *Strateški menadžment ljudskih potencijala: suvremeni trendovi i izazovi*, Zagreb : Školska knjiga
- [3] Bahtijarević-Šiber F. (1999.) *Management ljudskih potencijala*, Zagreb : Golden Marketing
- [4] Bašić B. (2016) *Upravljanje ljudskim resursima i motivacija zaposlenika- Primjer poduzeća Podravka*, [Diplomski rad] Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split
- [5] Beck, R.C. (2003) *Motivacija : teorija i načela*, Jastrebarsko : Naklada Slap
- [6] Bejaković, P., Sopek P., Bratić V. (2012) Analiza edukativnih potreba malih i srednjih poduzeća s posebnim naglaskom na poduzetničkim vještinama, Zagreb: Hrvatska gospodarska komora
- [7] Božić, L., & Radas, S. (2005). Učinci inovacijskih aktivnosti u malim i srednjim poduzećima u Republici Hrvatskoj. *Privredna kretanja i ekonomska politika*, 15(103), 30-49.
- [8] Cascio, Wayne F. (1995) *Managing human resources : productivity, quality of work life, profits*, New York : McGraw-Hill
- [9] Denny R. (2000) *Motivirani za uspjeh : menadžerske tehnike za veća dostignuća*, Zagreb : MEP Consult
- [10] Dessler G. (2015) *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb : Mate
- [11] Hemofarm AD (bez dat) *BSCI- Inicijativa poslovno-društvene saglasnosti, Kodeks ponašanja*; Preuzeto 28.8.2018 s <https://www.hemofarm.com/Binary/117/BSCI-Inicijativa-poslovno-drustvene-saglasnosti-kodeks-ponasanja.pdf>
- [12] HZZ (2012) *Upravljanje ljudskim potencijalima u malom i srednjem poduzetništvu*, Program Europske unije za Hrvatsku, Osijek
- [13] Kovačević A. (2016) *Analiza menadžmenta ljudskih resursa u poduzeću Elos d.o.o.*, [Završni rad] Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split
- [14] Marušić S. (2006) *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb : Adeco

[15] Mikulić, S. (2009). Uloga upravljanja ljudskim potencijalima u procesu decentralizacije. *Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave*, 9(4.), 1091-1126.

[16] Nataatmadia, I., & Dyson, L. E. (2005). Managing the modern workforce: Cultural diversity and its implications. In IRMA International Conference, Idea Group Inc.

[17] Obradović V., Samardžija J., Jandrić J. (2014) *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*, Zagreb : Plejada

[18] Pološki Vokić, N. (2004). Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima. *Ekonomski pregled*, 55(5-6), 455-478.

[19] Robbins, Stephen P., Judge, Timothy, A. (2009) *Organizacijski ponašanje*, Zagreb : Mate

[20] Ruža F., Veselica V., Vranešević F., Cingula M., Dvorski S. (2002) *Ekonomika poduzeća: uvod u poslovnu ekonomiju*, Varaždin, TIVA Tiskara, Fakultet organizacije i informatike

[21] Shaban, A. (2016). Managing and Leading a Diverse Workforce: One of the Main Challenges in Management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 76-84.

[22] Staničić, S. (2006). Upravljanje ljudskim potencijalom u školstvu. *Odgojne znanosti*, 8(2 (12)), 515-533.

[23] Šverko B. (2012) *Ljudski potencijali – usmjeravanje, odabir i osposobljavanje*, Zagreb, Hrvatska sveučilišna naklada

[24] Tadić, J. (2015). Razvoj ljudskih potencijala u državnoj upravi Republike Hrvatske. *Policija i sigurnost*, 24(4/2015), 365-377.

[25] Tudor G. i tim (2010) *Vođenje i motiviranje ljudi : kako nadahnuti svoje ljude : jedinstveni primjeri najbolje prakse : knjiga prva* Zagreb : M.E.P.

[26] Vlada Republike Hrvatske (bez dat.) *Web aplikacija CIRCA raspolaganje*; Preuzeto 28.8.2018 s <https://uprava.gov.hr/pristup-informacijama/zaposljavanje-u-drzavnoj-sluzbi/web-aplikacija-circa-raspolaganje/14677>

[27] Vujić V. (2005) *Menadžment ljudskog kapitala*, Rijeka, Croma, M.E.P.Consult, Fakultet za turistički i hotelski menadžment

[28] Zoretić, G., & Buterin, D. (2016). Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi Republike Hrvatske primjenom kompetencijskog modela. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 4(1), 159-170.



## Popis slika

Slika 1. Dimenzije ličnosti (prema Bahtijarević-Šiber, 2014; 364) .....	6
Slika 2. Funkcije menadžmenta ljudskih potencijala (prema Obradović i sur., 2014; 20-21) ..	8
Slika 3. Prikaz faza sposobnosti menadžera (Marušić, 2006; 402-424) .....	9
Slika 4. Prikaz faza karijere (Bahtijarević-Šiber, 1999; 840).....	23
Slika 5. Maslowljeva hijerarhija potreba (Bahtijarević-Šiber, 1999; 561) .....	27
Slika 6. Povezanost ljudskih potencijala, inovacija i organizacije kod malih i srednje velikih poduzeća (prema Europskoj uniji, 2012; 26).....	30

## Popis tablica

Tablica 1. Prikaz osnovnih kategorija raznolikosti radne snage (prema Robbins i Judge, 2009; 18) .....	5
--	---